

# ESTUDIO SODEXO DE **TENDENCIAS EN RECURSOS HUMANOS** 2023

Un análisis 360° que  
considera la visión de la  
empresa y del empleado

The Sodexo logo is located in the top right corner. It consists of the word "sodexo" in a lowercase, sans-serif font, with a blue star above the letter 'o'. The logo is set against a white rectangular background with a red vertical bar on the right side.

sodexo



# ÍNDICE DE CONTENIDOS



EDITORIAL	03
INTRODUCCIÓN	04
UN VISTAZO A LOS RRHH <b>DESDE LOS OJOS DE LA EMPRESA</b>	05
UN VISTAZO A LOS RRHH <b>DESDE LOS OJOS DE LOS TRABAJADORES</b>	27
<b>10 TENDENCIAS</b> EN RECURSOS HUMANOS PARA 2023	51
MUESTRA DEMOSCÓPICA	62
SOBRE SODEXO	64

# EDITORIAL

**E**scasez de determinados perfiles profesionales, carencias en el estilo de liderazgo, aumento en las demandas del talento, el impacto en los costes derivado de la inflación... Estos son solo algunos de los temas que se han puesto de manifiesto en nuestro **Estudio de Tendencias en Recursos Humanos de 2023**.

Gracias al análisis de dos puntos de vista fundamentales -la visión de la empresa, pero también la visión del empleado- en este estudio podrás conocer **10 grandes tendencias** que marcarán el año actual en materia de gestión de talento, y que sentarán las bases de los que vienen a continuación.

Si algo podemos asegurar del panorama laboral actual, no solo en España, sino a nivel global, es que **estamos atravesando por un momento de alta complejidad**. La gran mayoría de empresas se enfrenta a un problema de captación de talento, que se ve acentuado en determinados perfiles; pero también a un problema de falta de motivación o compromiso, que se aprecia en fenómenos como la Renuncia Silenciosa. Por otro lado, resulta cada vez más evidente que los profesionales deben actualizar sus conocimientos para seguir encajando con las demandas del mercado y que las empresas deben trabajar en mejorar sus planes de formación. Pero también es el momento de invertir en el talento interno, reforzar el compromiso y buscar la diferenciación a través de políticas de bienestar.

**En Sodexo no somos ajenos a las distintas problemáticas que se afrontan en el ámbito de los recursos humanos** y, conscientes de la extrema importancia de reforzar las propuestas de valor de las empresas, somos compañeros de viaje en todo lo relativo a estrategias de compensación a empleados, que no solo se enfocan en optimizar la retribución, sino también en fomentar la conciliación -un valor clave para los trabajadores- y potenciar las áreas de formación y capacitación de los perfiles.

En un momento en el que el peso de la inflación en los salarios y la incertidumbre preocupan por igual a empresas y trabajadores, **es momento de pensar en fórmulas creativas para optimizar las estrategias de compensación e integrar las nuevas tendencias que se han puesto de manifiesto en estos últimos tiempos**. Tendrán éxito aquellos que consigan readaptarse, aquellos que se anticipen y apuesten por el bienestar de sus equipos, y quienes sepan interpretar las verdaderas necesidades de la fuerza laboral. En estas páginas, esperamos que encuentres una base de conocimiento para abordar este complejo, pero apasionante reto que es la gestión del talento en la empresa.

**Elena Celda**

CEO de Sodexo Beneficios e Incentivos



Es momento de pensar en fórmulas creativas para optimizar los planes de compensación e integrar las nuevas tendencias en las estrategias de gestión de talento”



# INTRODUCCIÓN

**E**l *Estudio Sodexo de Tendencias en Recursos Humanos* que tienes en tus manos es un análisis 360 que tiene en cuenta los dos grandes puntos de vista que forman parte de la gestión del talento en recursos humanos: por un lado, **el del propio trabajador**, y, además, el de la empresa, o más concretamente, el de los **responsables de la gestión y fidelización de dicho talento**.

2023 es el primer año que transcurre en un escenario pleno de postpandemia y por ello es importante repasar las áreas de trabajo con una mirada nueva. **Este es un momento crucial para la gestión de personas**. Se está volviendo a dibujar cómo será el día a día laboral a todos los niveles (salarios, modelos de trabajo, nuevos formatos, nuevos espacios, nuevos líderes...) y por ello, es el momento de incorporar los cambios y experiencias positivas heredadas de los años de crisis sanitaria, y quizá, también el momento de desestimar los que no han cumplido las expectativas.

## ¿Qué vas a encontrar en este estudio?

**1 La visión de la empresa.** Para la que hemos escuchado las preocupaciones y principales áreas de trabajo de los responsables de recursos humanos de empresas grandes, medianas y pequeñas, con el fin de tener una visión global.

**2 La visión del empleado.** Que recoge el punto de vista de trabajadores de todos los perfiles generacionales, con motivaciones y necesidades diferentes, y que desempeñan su trabajo en compañías de distintos tamaños y sectores, para entender qué preocupa y motiva de verdad al empleado.

**3 Las 10 grandes tendencias en Recursos Humanos de 2023.** Un análisis que reconcilia los puntos de vista anteriores y evidencia áreas de trabajo y puntos de desalineamiento relevantes que marcarán la hoja de ruta de los recursos humanos en 2023.

En cada bloque encontrarás *insights* y reflexiones interesantes que puedes analizar por separado y de forma totalmente independiente. A su vez, la lectura completa de los tres bloques te dará una visión global sobre la que extraer grandes conclusiones.

**Que disfrutes de la lectura.**



# UN VISTAZO A LOS RECURSOS HUMANOS DESDE LOS OJOS DE LA EMPRESA

Las inquietudes, prioridades y áreas de trabajo de los Recursos Humanos han cambiado de forma notable en los últimos años.

Aceleradas por la crisis sanitaria y por la inestabilidad económica actual, **las áreas de trabajo de los profesionales de Recursos Humanos han debido dar un giro y adaptarse a un ecosistema laboral en estado de ebullición.**

¿Qué líneas de trabajo requieren más tiempo y recursos para las empresas en materia de talento? ¿Cómo organizan las compañías sus horarios y modelos de trabajo? ¿Qué importancia tiene la captación de talento en la estrategia actual?

# Modelos de trabajo

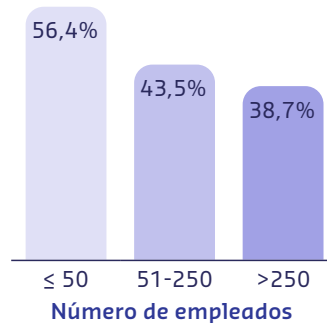
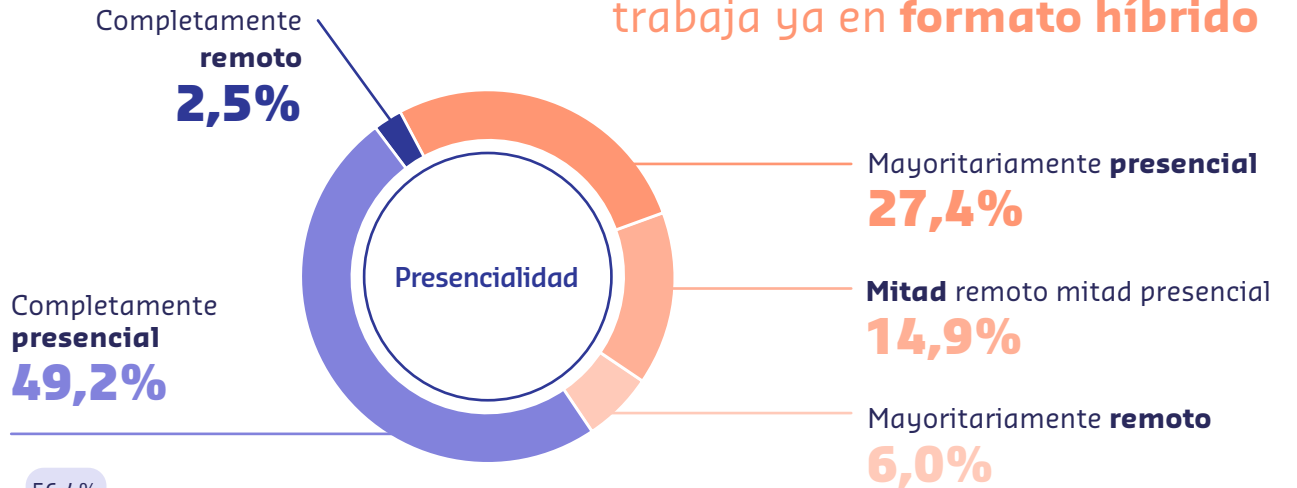
Tras los años más duros de la pandemia, los modelos de trabajo (presencial, híbrido o remoto) y las medidas de flexibilidad horaria han pasado por un proceso de redefinición hacia conceptos más estables que ya no están marcados por la extraordinaria situación sanitaria. Tras la transición del año 2022, el presente 2023 promete ser el año de la estabilización y se dibuja un escenario compartido por los modelos presenciales e híbridos donde los horarios flexibles juegan un papel importante.

## Modelos de trabajo

### La presencialidad y los modelos híbridos se equilibran

En 2023, existe una **proporción similar de empresas que trabajan en formato completamente presencial (49,3%)** y en formato **híbrido (48,3%)**, mientras que la modalidad de trabajo completamente remoto se presenta solo en un 2,5% de los casos.

En 2023, un **48,3%** de las empresas trabaja ya en **formato híbrido**



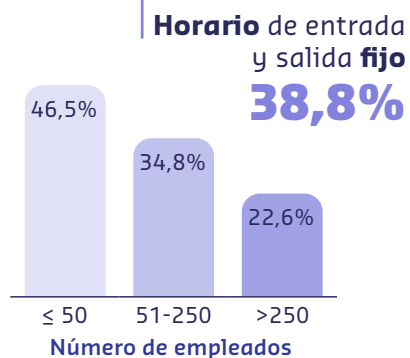
**La presencialidad total desciende a medida que el tamaño de la empresa aumenta**, de manera que el porcentaje de empresas con más de 250 empleados que trabaja en un formato puramente presencial se reduce hasta el 38,7%.

Modelos de trabajo

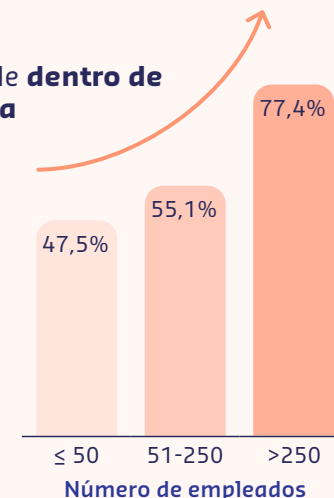
## Flexibilidad horaria sí, dentro de una horquilla

Respecto a los horarios, **6 de cada 10 empresas españolas** (61,2%) afirman contar con **horarios flexibles** de entrada y salida dentro de una horquilla de tiempo (54,7%). Además, este porcentaje de flexibilidad horaria aumenta **hasta el 77% en el caso de empresas con más de 250 empleados**.

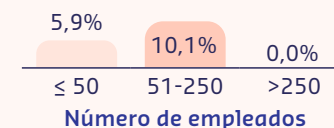
El **61,2%** de la empresas afirma contar con **horarios flexibles**



**Horario flexible dentro de una horquilla**  
**54,7%**



**Horario flexible a libre elección del empleado**  
**6,5%**



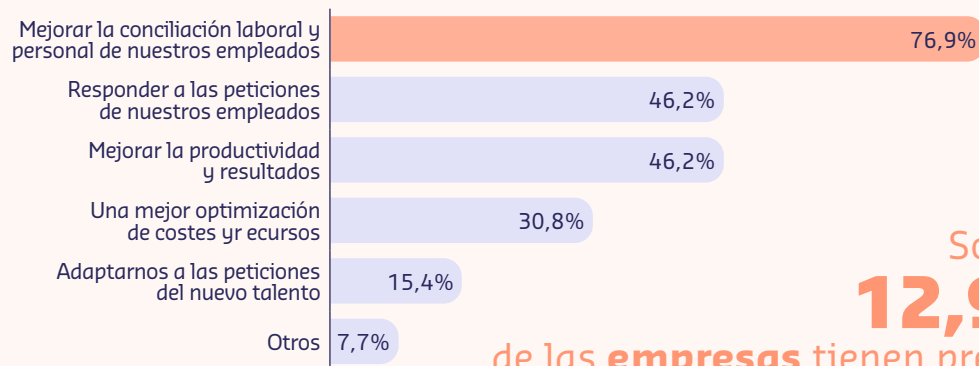
## Modelos de trabajo

# Periodo de tranquilidad en los modelos de trabajo

Las empresas españolas parecen haber encontrado un modelo con el que se sienten cómodas. En los casos en los que se prevé abordar cambios durante 2023, será para añadir o ampliar más flexibilidad horaria y de ubicación a la hora de trabajar, con el objetivo de mejorar la conciliación laboral y personal de los empleados. **Los cambios previstos se centrarán en añadir o ampliar el trabajo remoto (53%), seguido de incorporar mayor flexibilidad de los horarios (38%).**

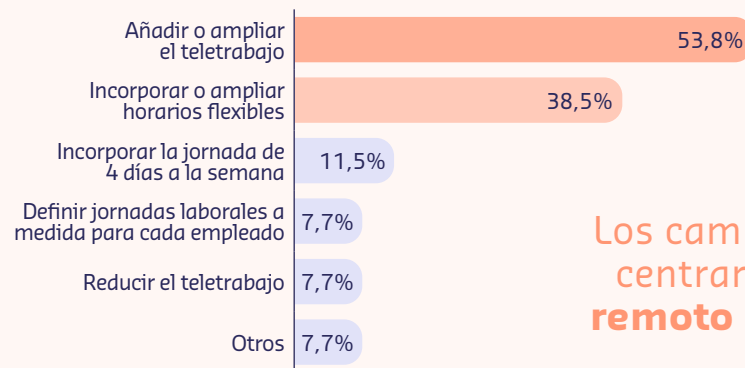
La incorporación de la **jornada de 4 días aparece también en la hoja de ruta** de las compañías, aunque aún lo hace en un porcentaje reducido (11,5%).

### ¿Cuáles son los motivos de abordar un cambio?



Solo un **12,9%** de las **empresas** tienen previsto **realizar algún cambio en 2023** respecto a su configuración actual

### ¿Qué aspectos se van a cambiar?



Los cambios previstos se centrarán en el **trabajo remoto** y la **flexibilidad de los horarios**

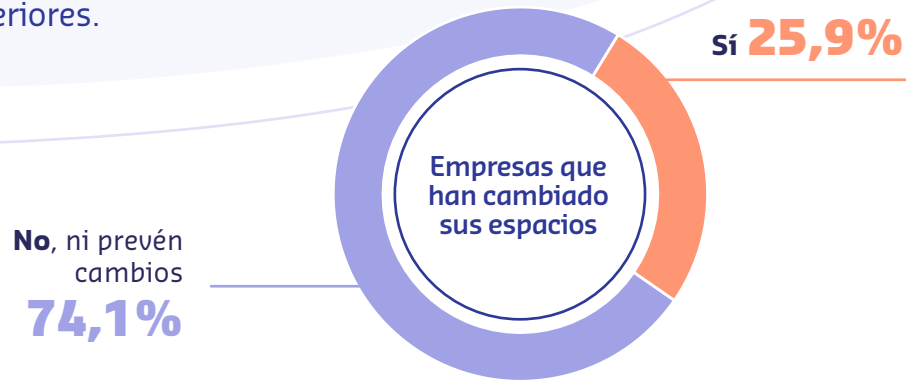




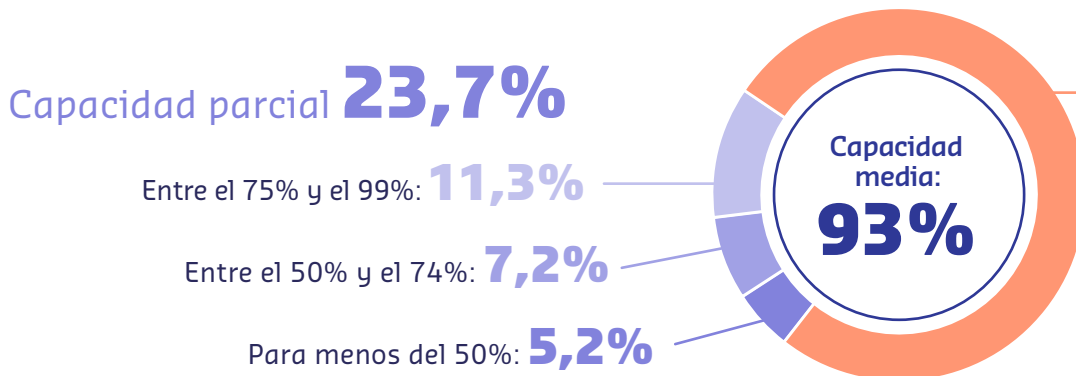
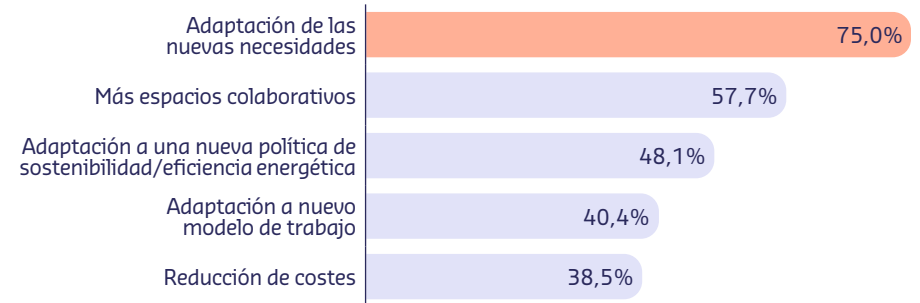
# Espacios de trabajo

Los nuevos modelos de trabajo y las necesidades de la era híbrida han propiciado un mayor número de cambios en la distribución y organización de los espacios de trabajo respecto a periodos anteriores.

**1 de cada 4** empresas han rediseñado sus espacios en 2022 o prevén hacerlo en 2023



¿Cuál es el motivo de haber abordado o querer abordar una remodelación?



Capacidad para toda la plantilla

**76,3%**

En la distribución de sus espacios, las empresas cuentan con una capacidad media para su plantilla del 93%. Un 76,3% de las empresas tienen espacio de trabajo para la totalidad de la plantilla, sin embargo, un 23,7% afirma tener una capacidad parcial.

# Gestión del talento

La captación y retención de talento serán aspectos de alta importancia para las empresas durante el año 2023 con independencia del tamaño de la empresa o de la zona geográfica de actividad. Los ejes de trabajo serán, la contratación de nuevos perfiles y la formación de los perfiles actuales, como consecuencia de la creciente dificultad de las empresas para cubrir determinadas posiciones.

El **74,6%** considera este asunto como **muy importante o bastante importante**



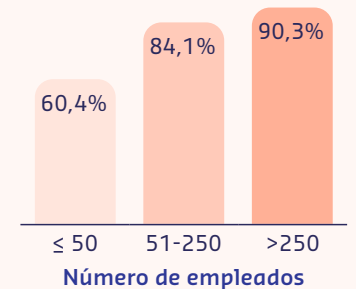
## Gestión del talento

### Dificultades para cubrir determinados puestos en el último año



El **73,1%** de las compañías han tenido problemas para cubrir determinados puestos requeridos en su organización durante el último año

Las empresas con mayor dificultad a la hora de cubrir determinados puestos son aquellas con más de 50 empleados. En el caso de las empresas de más de 250 trabajadores, **9 de cada 10 afirman haberse enfrentado a este problema en el último año.**



Gestión del talento

## Escasez de perfiles en ciertos puestos

El **74,8%** de las empresas señala la **escasez de perfiles como principal factor de dificultad** a la hora de cubrir determinados puestos

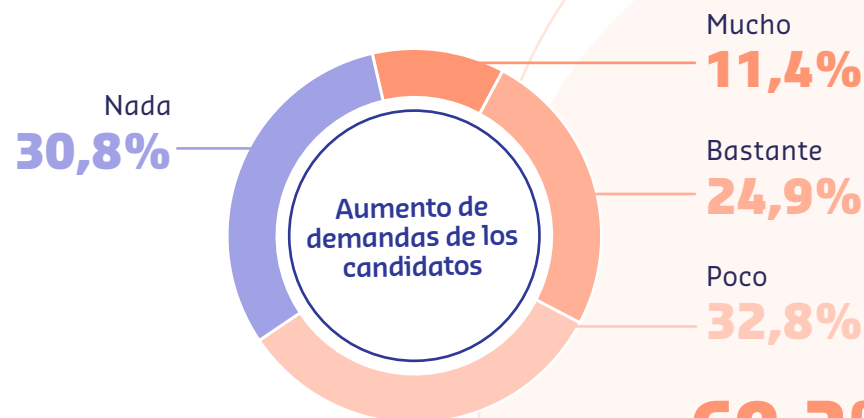
### Motivos de dificultad o demora por ubicación o tamaño de la empresa

		Ciudad			Número empleados		
		Madrid	BCN	Resto	≤ 50	51-250	> 250
Escasez de perfiles	74,8%	69,6%	82,0%	75,0%	60,7%	84,5%	85,7%
Falta de acuerdo en banda salarial/retribución	25,9%	29,0%	28,0%	14,3%	26,2%	24,1%	28,6%
Falta de acuerdo en horarios o flexibilidad	18,4%	20,3%	12,0%	25,0%	27,9%	12,1%	10,7%
Falta de acuerdo en modalidad de trabajo	9,5%	7,2%	12,0%	10,7%	6,6%	10,3%	14,3%
Otros	15,0%	15,9%	20,0%	3,6%	18,0%	10,3%	17,9%

Se suma la **“falta de acuerdo en términos salariales”**, principalmente en las ciudades de **Madrid** (29%) y **Barcelona** (28%). Por otro lado, la **“falta de acuerdos en relación con horarios”** se da más en el **“resto”** de ciudades y en empresas pequeñas.

Gestión del talento

## Las demandas de los candidatos han aumentado

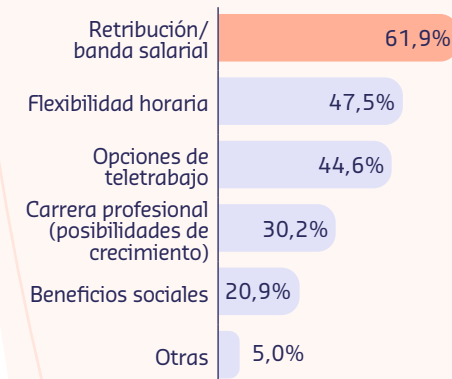


El **69,2%** de los responsables de RRHH creen que las **demandas de los candidatos han aumentado**

Según la perspectiva de la empresa, los aspectos más demandados, y que han aumentado respecto a periodos anteriores, son la **retribución o banda salarial**, seguida por la **flexibilidad horaria** y la modalidad de **teletrabajo**.

El aumento de estas demandas por parte de los candidatos ha provocado que un **41,7% de estas empresas se planteen tomar medidas en alguno de estos puntos** a corto o medio plazo.

### Líneas de demandas de candidatos



# Formación

La formación y las herramientas de detección de talento están muy arraigadas en las empresas. Se han convertido en una palanca clave de retención para los empleados que refuerza el compromiso.

## Formación

### La formación y las herramientas de detección de talento, muy arraigadas en las empresas

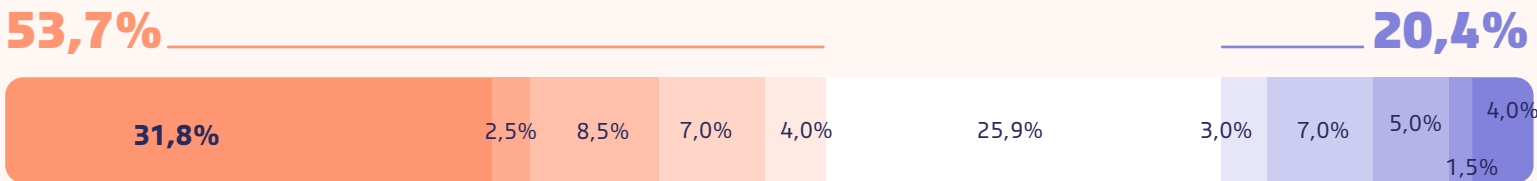
El **76,1%** de las empresas **utilizan la detección del talento** como herramienta para **desarrollar y poder retener el talento interno** de la empresa

El **81,1%** afirman apoyarse en **programas de formación para fidelizar el talento**

## Formación

### Formar talento interno VS atraer talento externo

Posición de la empresa: Formar talento interno VS atraer talento externo

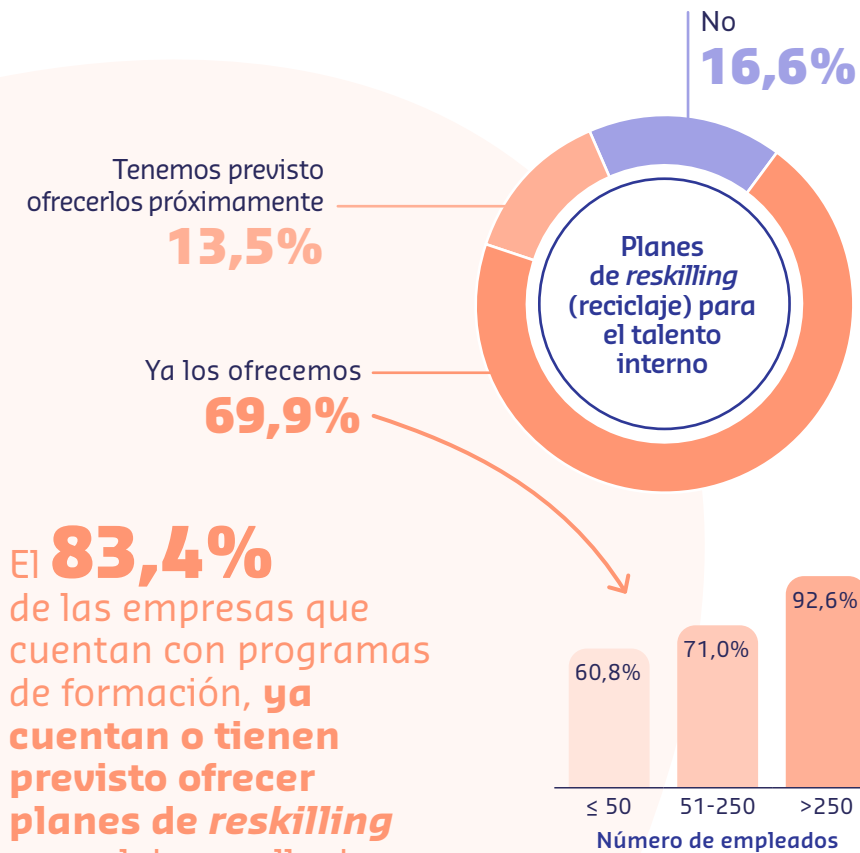


El **53,7%** de las empresas **se inclinan más por formar talento interno** antes que contratar talento externo

Un **31,38%** apuesta rotundamente y sin ninguna duda por desarrollar a sus empleados.

Formación

## Los planes de *reskilling* se generalizan



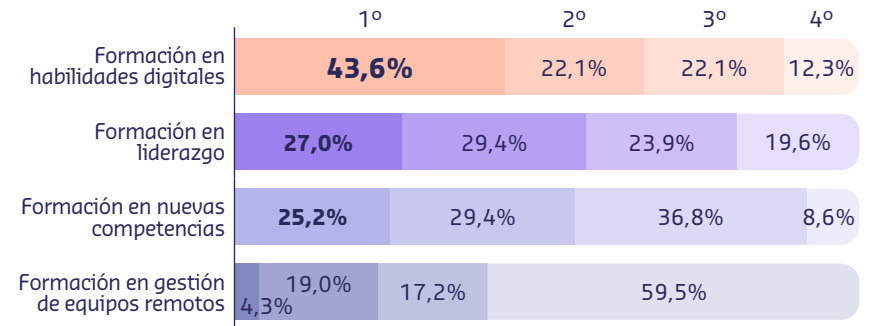
El **83,4%** de las empresas que cuentan con programas de formación, **ya cuentan o tienen previsto ofrecer planes de *reskilling*** para el desarrollo de sus trabajadores, principalmente entre las empresas más grandes

Formación

## Prioridades de los programas formativos en las empresas

Un **43,6%** de las empresas prevé enfocarse prioritariamente en **programas de formación de habilidades digitales**

Aspectos a incidir en los planes de formación en 2023

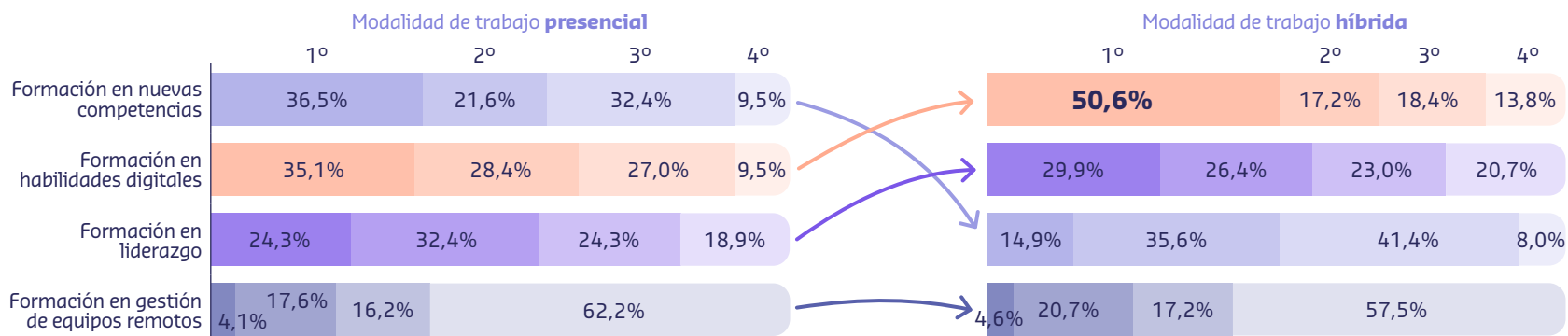


Le siguen, por orden de prioridad, la formación en liderazgo (27%) y formaciones en nuevas competencias (25,5%). Aunque las prioridades cambian de forma importante según la modalidad de trabajo vigente en la empresa.

Formación

# Las prioridades de los programas de formación cambian según la modalidad de trabajo

Orden de prioridad de los aspectos a incidir en los planes de formación en 2023



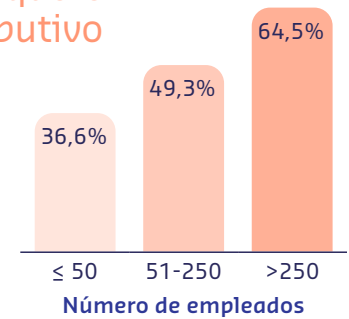
En **modalidades de trabajo híbrido, la prioridad formativa son las habilidades digitales** (para un 50,6% de las empresas), seguida por las formaciones en liderazgo (29,9%). Por el contrario, para **las empresas con trabajo 100% presencial, la prioridad son las nuevas competencias** (36,6% de los casos) casi a la par de las habilidades digitales (35,1%).



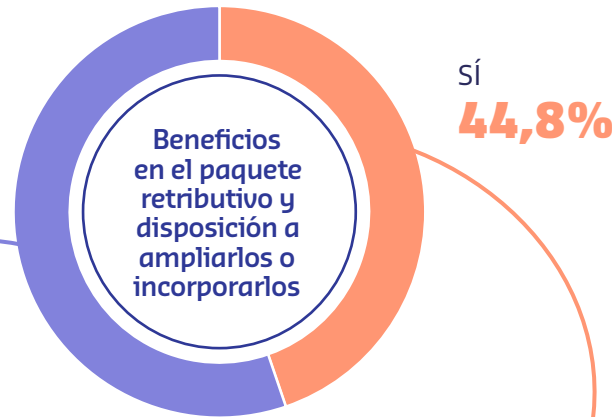
# Planes de beneficios

Los planes de beneficios a empleados ocupan un lugar importante en los paquetes retributivos de las empresas españolas y **se prevé que su importancia continúe creciendo a lo largo del año 2023**, bien porque más empresas decidan incluirlos, bien porque aquellas que ya cuentan con beneficios en su propuesta salarial, decidan ampliarlos.

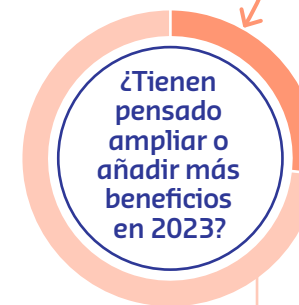
El **44,8%** de empresas ofrecen beneficios a sus empleados dentro de su paquete retributivo



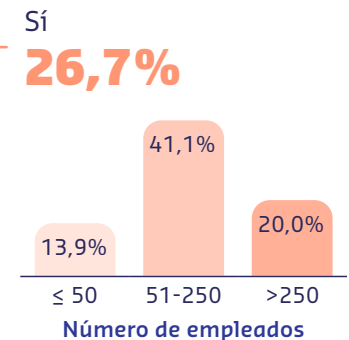
En empresas de más de 250 empleados la cifra asciende hasta el **64,5%**



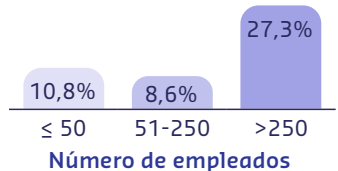
No **55,2%**



No **73,3%**



No **88,3%**



**1 de cada 4 empresas** que ya ofrece beneficios a empleados tiene previsto ampliarlos o mejorarlos en 2023. Entre aquellas compañías que aún no cuentan con beneficios en su plan retributivo, **un 11,7% tienen previsto incorporarlos este año.**

Planes de beneficios

## Los beneficios más ofrecidos: seguro de salud y tarjeta comida

El **seguro de salud** es el beneficio que más empresas ofrecen (61,1%), seguido de la **tarjeta de comida** (33,3%), **cheque guardería** (23,3%) y **tarjeta de transporte** (22,2%).

Las empresas con un mayor número de empleados ofrecen también una mayor cantidad de beneficios, de manera que **un 70% de las empresas de más de 250 trabajadores ofrecen el seguro de salud**, un **40%** de estas compañías ofrecen la **tarjeta comida**, un **45% el cheque guardería** y un **30% la tarjeta de transporte**.

El **70%** de las empresas de más de 250 trabajadores ofrecen un **seguro de salud**

### Beneficios que ofrecen las empresas

		Número empleados		
		≤ 50	51-250	> 250
Seguro de salud	61,1%	44,4%	64,7%	70,0%
Tarjeta comida	33,3%	19,4%	44,1%	40,0%
Cheque guardería	23,3%	8,3%	26,5%	45,0%
Tarjeta transporte	22,2%	13,9%	23,5%	30,0%
Económicos (bono, extra...)	16,7%	33,3%	8,8%	0,0%
Plataformas de contenido	15,6%	16,7%	14,7%	15,0%
Aportación a plan de pensiones	13,3%	11,1%	11,8%	15,0%
Programas de bienestar emocional (psicólogo)	12,2%	2,8%	17,6%	20,0%
Aportación a una causa solidaria	10,0%	2,8%	11,8%	15,0%
Servicios de bienestar físico o nutricional	8,9%	5,6%	5,9%	20,0%
Descuentos en comercios	4,4%	0,0%	2,9%	15,0%
Formación	3,3%	8,3%	0,0%	0,0%
Comedor propio	2,2%	2,8%	2,9%	0,0%





Planes de beneficios

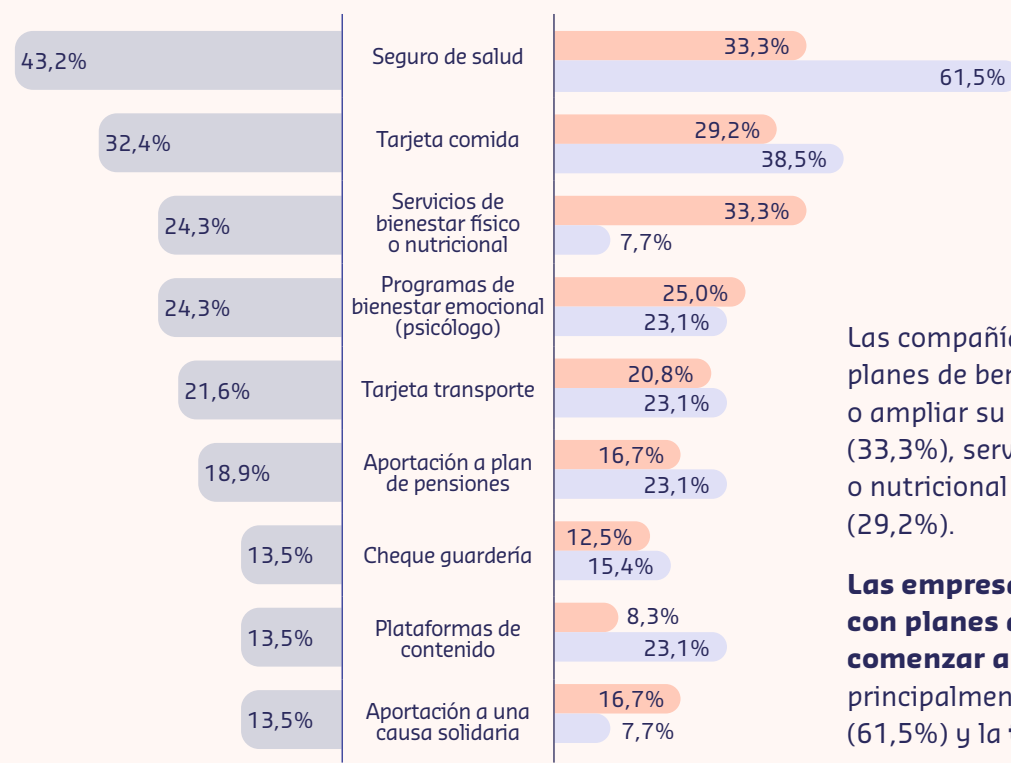
# Qué beneficios ofrecerán las empresas que quieren incorporar o ampliar su oferta en 2023

Entre las empresas que tienen previsto ampliar o incorporar nuevos beneficios en sus planes, el **seguro de salud y la tarjeta restaurante continúan siendo los más atractivos.**

El **seguro de salud** y la **tarjeta restaurante** son los beneficios más atractivos para las empresas

Beneficios a incorporar o ampliar en 2023

● Empresas **con** beneficios  
● Empresas **sin** beneficios



Las compañías que ya cuentan con planes de beneficios prevén incorporar o ampliar su oferta con seguro de salud (33,3%), servicios de bienestar físico o nutricional (33,3%) o tarjeta comida (29,2%).

Las empresas que aún no cuentan con planes de beneficios y quieren comenzar a ofrecerlo, incorporarían principalmente el **seguro de salud** (61,5%) y la **tarjeta de comida** (38,5%)



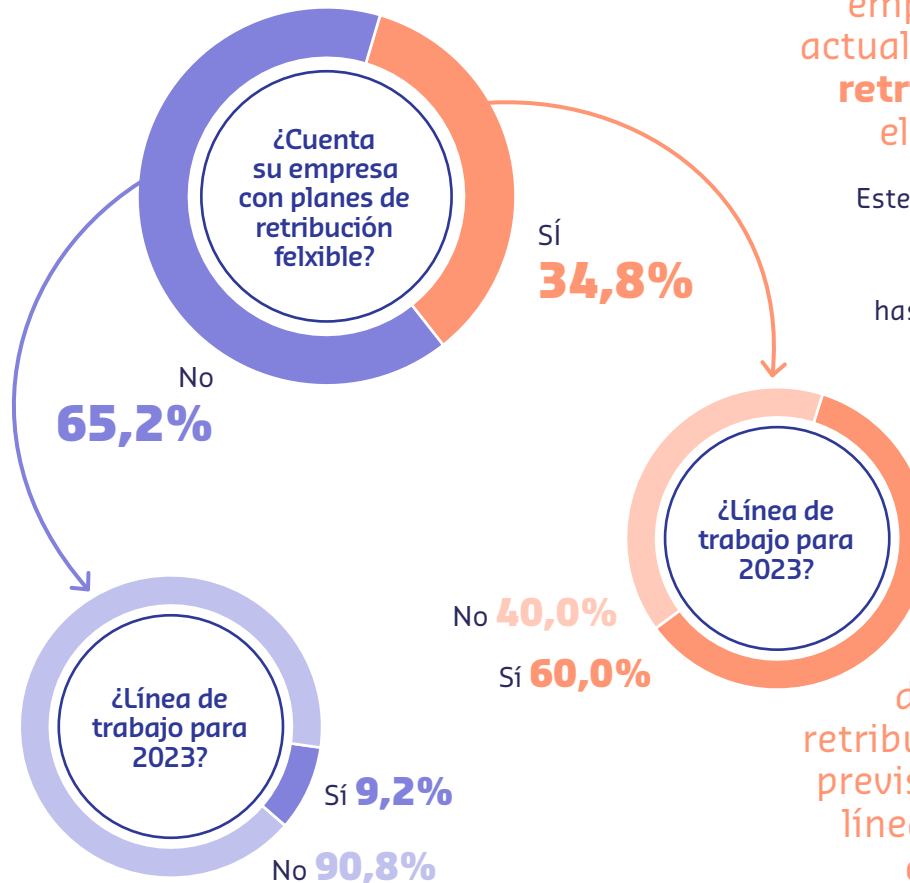
# Retribución flexible en el paquete retributivo

Los modelos de retribución flexible como estrategia de compensación se posicionan como un área de trabajo importante para las empresas durante 2023. En aquellas compañías que ya cuentan con este tipo de planes, hay una alta intención de mejorar o ampliar su propuesta, lo cual refleja que quienes han probado el modelo quieren seguir trabajando en él incorporando más opciones.

Retribución flexible en el paquete retributivo

## Los planes de retribución flexible: un área de trabajo para las empresas en 2023

Los planes de retribución flexible en el paquete retributivo



Un **34,8%** de las empresas cuenta en la actualidad con **planes de retribución flexible** en el paquete retributivo

Este porcentaje aumenta hasta el **38,7%** en empresas de **más de 250 empleados** y hasta el **44,3%** en empresas **ubicadas en Barcelona**.

Un **60%** de las empresas con retribución flexible tienen previsto trabajar en esta línea para **mejorarla o ampliarla en 2023**

# Modelos retributivos

El impacto de la inflación y el aumento en las demandas de los candidatos en relación con la banda salarial, han llevado a los modelos retributivos a convertirse en uno de los temas estratégicos del 2023. Sin embargo, las prioridades se centran de forma específica en la subida salarial y el impacto en los costes, mientras que otros aspectos como la incorporación de nuevos modelos retributivos parecen estar aún lejos del foco de las empresas.

## Modelos retributivos

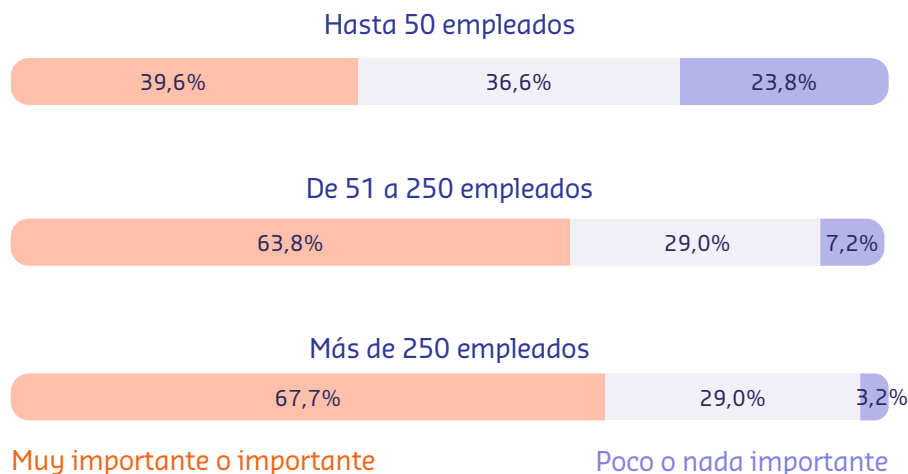
### La subida salarial y su impacto en los costes, tema crítico en RRHH

El **52%** de las empresas considera la **subida salarial** y su impacto en los costes como **importante o muy importante**

Grado de importancia de la subida salarial e impacto en costes



Grado de importancia de la subida salarial e impacto en costes por tamaño de empresa



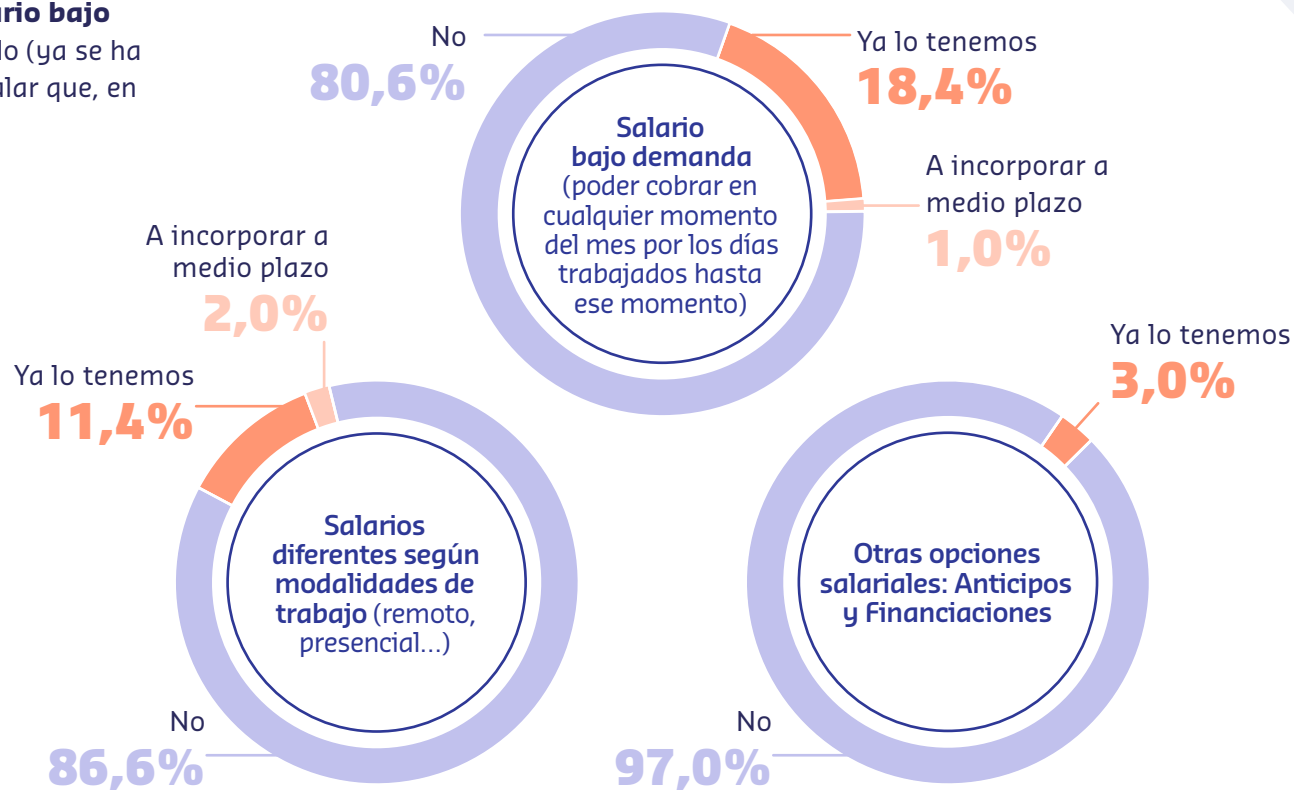
El **67,7%** de las empresas de **más de 250 empleados** considera la subida salarial y su impacto en los costes como **importante o muy importante**

Modelos retributivos

## Tímida incorporación de nuevas modalidades salariales

En lo que respecta a la incorporación de nuevas modalidades salariales, los datos reflejan el número de empresas que cuenta con alguna de estas opciones aún es bajo, siendo el **salario bajo demanda** el concepto que tiene un uso más generalizado (ya se ha incorporado **en un 18,4% de las empresas**). Cabe señalar que, en Madrid, este porcentaje asciende hasta el 22%.

Nuevas modalidades salariales



Por otro lado, un **11,4% de las empresas españolas** ya está utilizando la opción de ofrecer **salarios diferenciados según la modalidad de trabajo** de sus empleados, ya sea en remoto o presencial. Finalmente, solo un 3,0% cuenta con anticipos o financiaciones como opción salarial alternativa.

# Modelos de compensación salarial

Los modelos de compensación salarial en las empresas españolas dan muestra de una heterogeneidad importante en 2023. Existen grandes diferencias según las zonas geográficas o el tamaño de las empresas, pero por encima de ello sí resulta evidente que el modelo de retribución salarial pura ha ido cediendo terreno en favor de modalidades más amplias que incluyen otros modelos de compensación en el paquete salarial ya sea en formato de beneficio social o de retribución flexible.

El **41%** de las empresas (independientemente de su tamaño y sector), **combinarán en su modelo de compensación de 2023 la retribución salarial habitual con una modalidad retributiva adicional** (beneficios sociales, retribución flexible, o una combinación de ambas).

El **65%** de las empresas de más de 250 empleados combinarán en su modelo de compensación de 2023 la retribución salarial habitual con una modalidad retributiva adicional (beneficios sociales, retribución flexible, o una combinación de ambas).

**2 tercios** de las grandes empresas combinarán la retribución salarial habitual con, al menos, otra modalidad en 2023



## Modelos de compensación salarial

# Modelos de compensación combinados: sí, en las empresas más grandes

El modelo de compensación dominante en 2023 estará compuesto en un 59,2% de los casos solo por retribución salarial. Este dato, que tiene en cuenta perfiles de empresas de todos los sectores y ámbitos geográficos en España, cambia mucho cuando se tienen en cuenta aspectos como el tamaño de la empresa o la ubicación.



	Ciudad			Número empleados		
	Madrid	BCN	Resto	≤ 50	51-250	> 250
Retribución salarial <b>59,2%</b>	61,1%	51,4%	<b>69,4%</b>	<b>72,3%</b>	50,7%	35,5%
Retribución salarial + beneficios sociales <b>13,9%</b>	12,6%	18,6%	8,3%	7,9%	20,3%	19,4%
Retribución salarial + retribución flexible <b>13,9%</b>	11,6%	<b>22,9%</b>	2,8%	11,9%	17,4%	12,9%
Retribución salarial + beneficios sociales + retribución flexible <b>12,9%</b>	14,7%	7,1%	19,4%	7,9%	11,6%	<b>32,3%</b>

El **65%** de las empresas con más de 250 empleados combinan una o varias modalidades salariales

Así, **en las empresas con menos de 50 empleados predomina un modelo de retribución salarial puro**. Y en aquellas que optan por introducir otra modalidad salarial (28%), es la retribución flexible el modelo más común (11,9%).

**El modelo de retribución salarial puro cae hasta un 35% en empresas con más de 250 empleados**. Por el contrario, **un 65% de las empresas de este tamaño combinan una o varias modalidades salariales**, siendo el modelo Retribución salarial + Beneficios sociales + Retribución flexible, el más extendido.

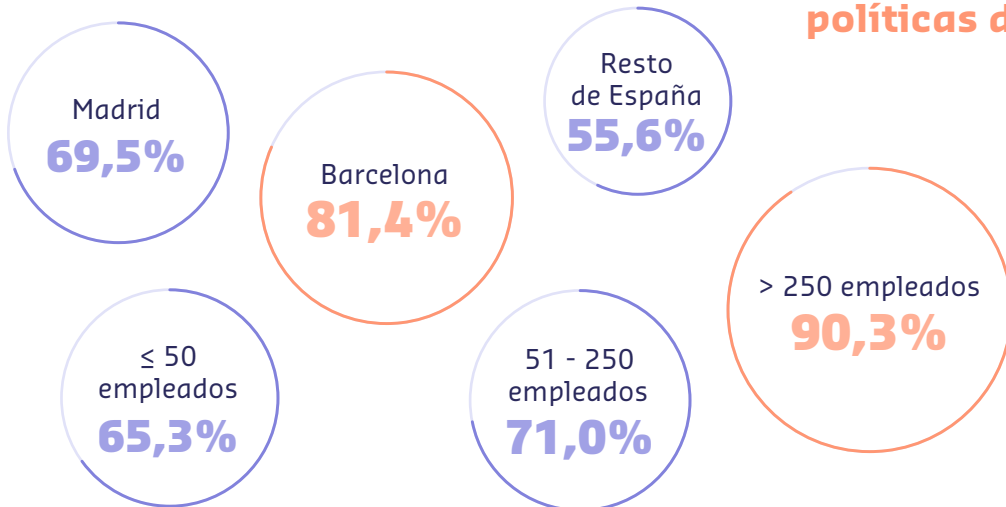
# Sostenibilidad

Las políticas de sostenibilidad en la empresa española se encuentran en un estado de adopción bastante generalizado, si bien es cierto, cuentan con un grado de desarrollo más amplio en aquellas empresas de mayor tamaño.

En 2023, los datos reflejan una voluntad de compromiso de las empresas con su impacto ambiental y con la concienciación hacia sus empleados, aunque aún con margen para continuar dando pasos.

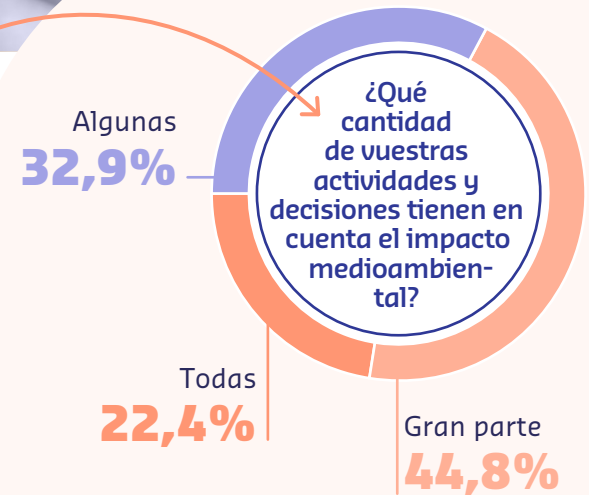


## Presencia de políticas de sostenibilidad en la empresa



## El 71,1% de las empresas cuentan con políticas de sostenibilidad

Las políticas de sostenibilidad se localizan en **9 de cada 10 empresas de más de 250 empleados** (90,3%). Asimismo, las empresas ubicadas en **Barcelona (81,4%) cuentan con políticas de sostenibilidad en mayor medida que otras zonas geográficas.**



El **44,8%** de las empresas considera que una gran parte de sus actividades tienen en cuenta el medioambiente

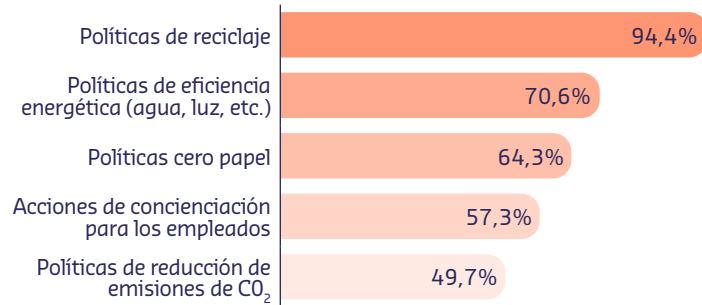
Sostenibilidad

## La sostenibilidad, un área de trabajo para 2023

Las actividades que centran los esfuerzos de las compañías en materia de sostenibilidad son las acciones de **reciclaje**, llevadas a cabo por el 90,4% de las empresas, seguidas por las **políticas de eficiencia energética** (70,6%) y por las políticas de **"cero papel"** (64,3%).

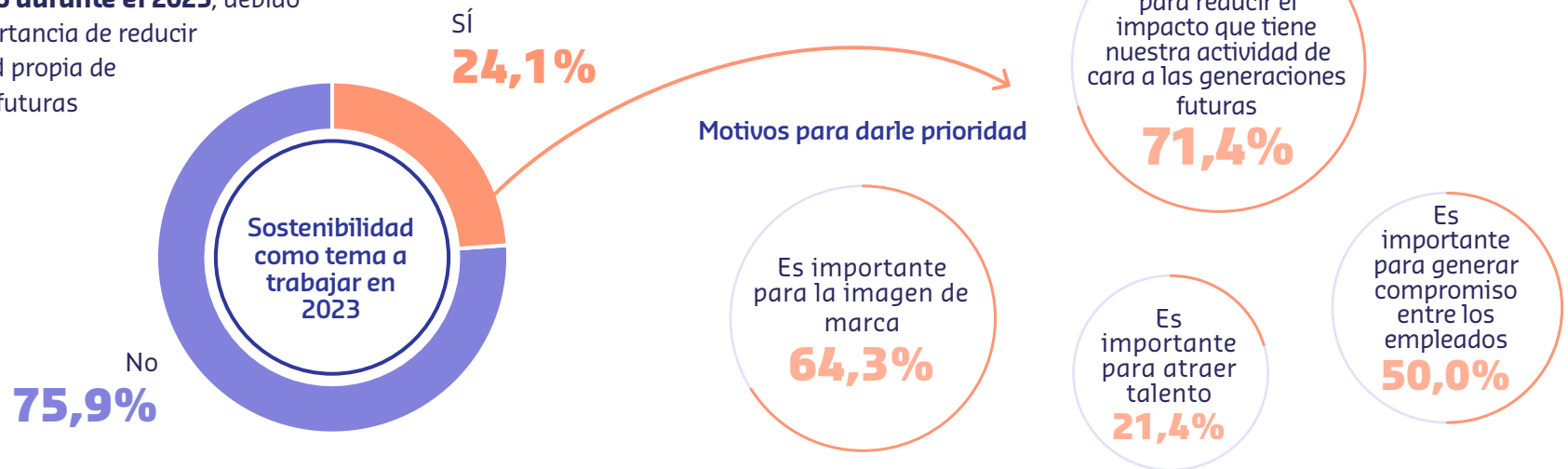
Cabe destacar que solo un **57,6% de las empresas con planes de sostenibilidad afirman realizar acciones de concienciación** para los empleados.

Políticas de sostenibilidad actuales



**9 de cada 10** empresas lleva a cabo acciones relacionadas con el **reciclaje**

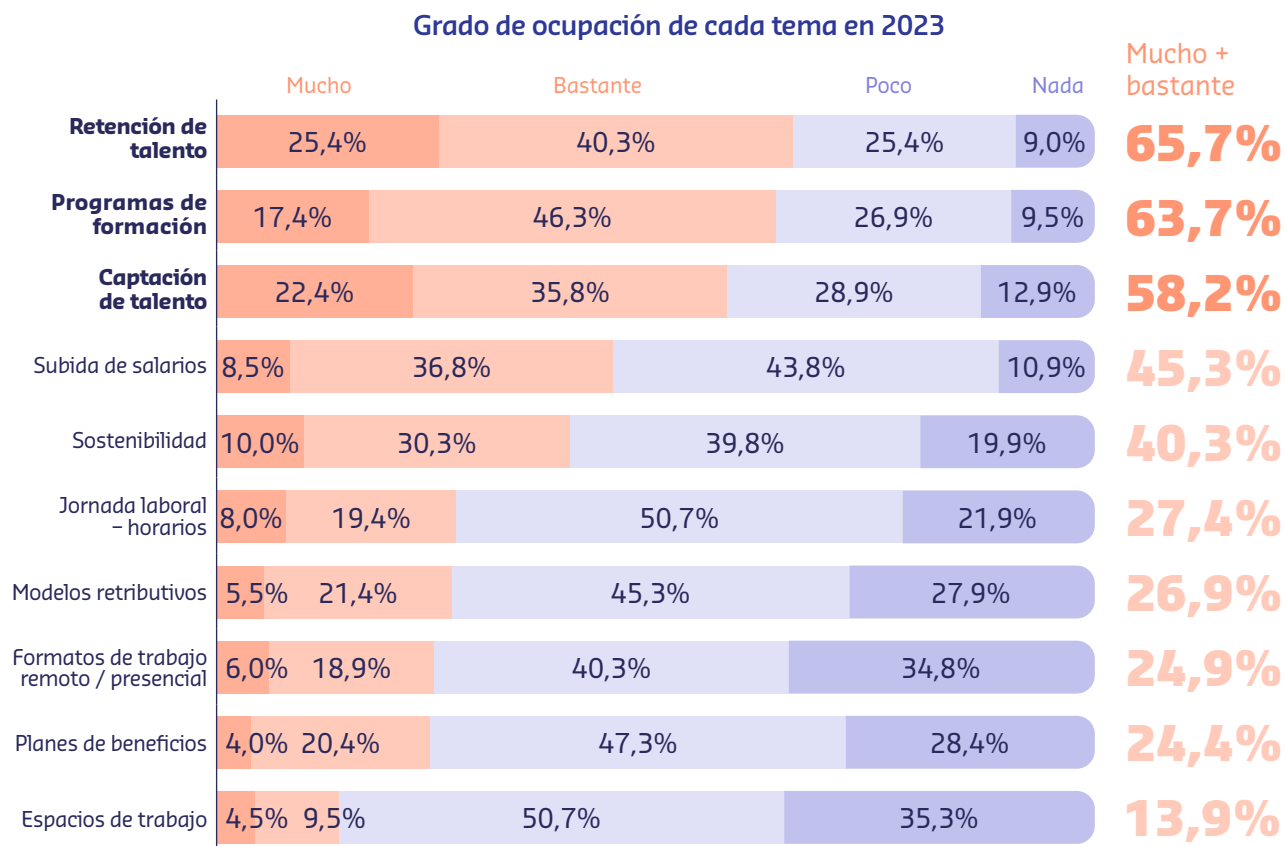
Además, **1 de cada 4 empresas que en 2022 no contaba con un plan de sostenibilidad, pretenden abordar el tema para trabajarlo durante el 2023**, debido principalmente a la importancia de reducir el impacto de la actividad propia de la empresa de cara a las futuras generaciones.





# Temas a abordar y priorización en 2023

En línea con las preocupaciones extraídas en las páginas previas de este Estudio, cuando se pregunta a las empresas por las prioridades de cara a 2023, queda de manifiesto que los temas que más tiempo ocuparán a los responsables de Recursos Humanos durante el año serán aquellos relacionados con la **retención de talento, los programas de formación y la captación de talento**, seguidos de cerca por la **subida de salarios**.



## CONCLUSIONES

# Los temas clave para las empresas



**1** La **captación, la formación y la retención del talento** son las líneas de trabajo claves para las áreas de Recursos Humanos en 2023.

**2** Las empresas expresan un **aumento de las demandas por parte de los empleados** en relación con los nuevos puestos de trabajo, especialmente en materia de flexibilidad y retribución.

**3** Las **subidas salariales y el impacto de la inflación** están teniendo un peso importante en las empresas, por lo que las actuaciones en materia de compensación deben pasar por **soluciones vinculadas a la retribución personalizada, flexible o beneficios sociales, opciones** todas ellas **con un largo recorrido** en cuanto a implantación o ampliación de servicios en la mayoría de las empresas.

**4** El concepto de flexibilidad tiene un peso importante en la empresa y se mantendrá esta tendencia a lo largo del año. Lo vemos reflejado a través de los **modelos híbridos y los horarios flexibles bastante extendidos (aunque con recorrido)**. La adaptación de los espacios de trabajo a esta forma de trabajar ocupará parte del tiempo para una considerable proporción de empresas.

**5** La **sostenibilidad**, pese a no ser una demanda masiva de la fuerza laboral, será un aspecto de trabajo importante para las áreas de RRHH en 2023.

# UN VISTAZO A LOS RECURSOS HUMANOS DESDE LOS OJOS DE LOS TRABAJADORES

Las motivaciones y necesidades de los trabajadores en relación con las empresas han sufrido un proceso de transformación muy acusado a raíz de acontecimientos como la crisis sanitaria. El auge de fenómenos como la Gran Renuncia o la Dimisión Silenciosa son evidencias tangibles de esta situación.

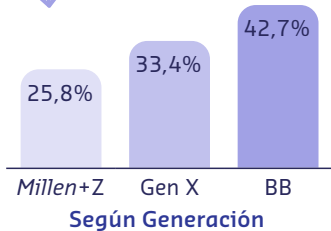
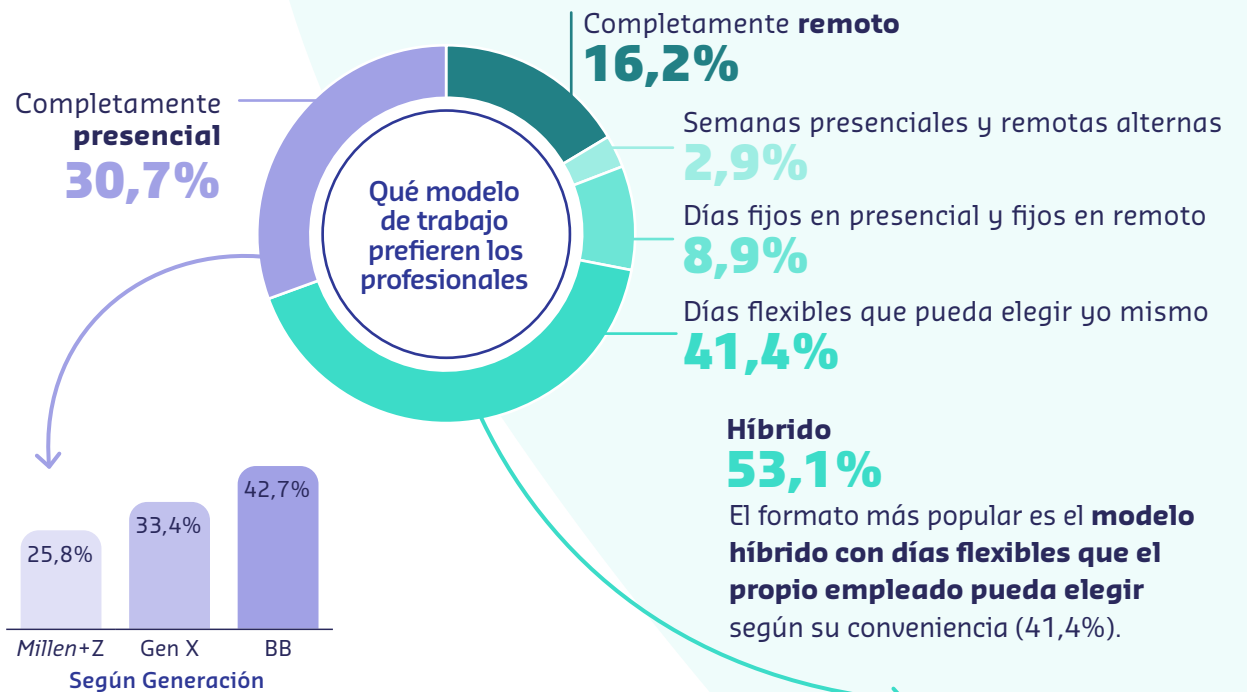
A lo largo del próximo bloque de contenido podrás consultar **el mapa de las motivaciones de los trabajadores en 2023** y conocer su punto de vista en relación con la gestión del talento en las empresas.

¿Cuáles son las áreas de trabajo pendientes desde el punto de vista del trabajador? ¿Y sus motivaciones para aumentar el compromiso? ¿Qué modelos y horarios prefieren y demandan los profesionales?

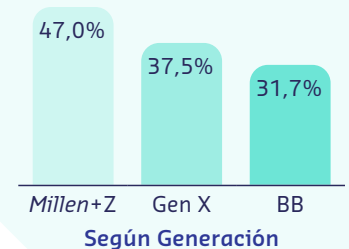
# Modelos de trabajo

La incorporación rápida y forzosa del teletrabajo durante el periodo más estricto de la crisis sanitaria, ha dejado un legado en las preferencias de los trabajadores que muestran opiniones contrapuestas y también una conclusión clara: el trabajo en modalidad 100% remota no convence.

El **69,3%** de los trabajadores prefiere una modalidad de trabajo con **alguna opción en remoto**, respecto a un **30,7%** que prefiere el modelo completamente **presencial**



Cuando se analizan estos datos segmentando por grupos de edad en activo en el mercado laboral, se aprecian diferencias significativas. Mientras **que la Generación Z y Millennials (entre 18 y 42 años) prefieren** de forma mayoritaria **los días flexibles de libre configuración (47%)**, los **Baby Boomers (mayores de 59 años) prefieren la presencialidad, en un 42,7%** de los casos.



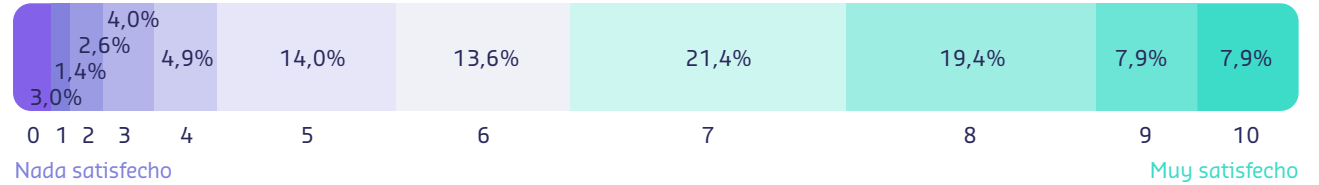
# Espacios de trabajo

Los espacios de trabajo de las empresas aprueban para los trabajadores españoles de forma generalizada. Muchas empresas han acometido procesos de reforma o actualización de dichas zonas de trabajo con el objetivo de adaptarse a las demandas de la nueva era del trabajo híbrido, sin embargo, los aspectos más valorados por los trabajadores son aquellos no relacionados con esta nueva realidad.

**43,4%**  
no satisfechos

Satisfacción con el espacio de trabajo que proporciona la empresa

**56,6%**  
satisfechos

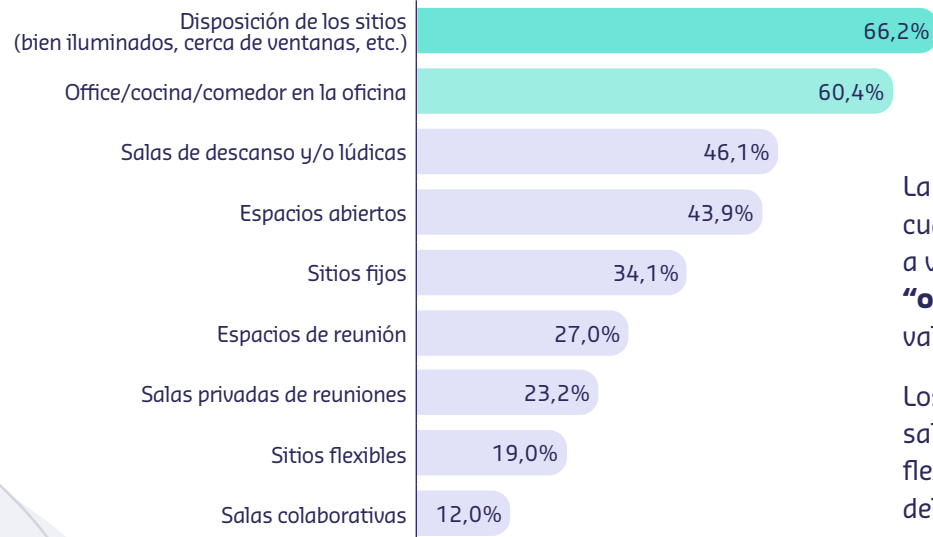


El **56,6%** de los empleados se muestra satisfecho con su actual espacio de trabajo y le concede una **nota igual o superior a 7**

Los trabajadores españoles valoran su **espacio de trabajo** con una **nota media** de



## Aspectos más valorados del espacio de trabajo



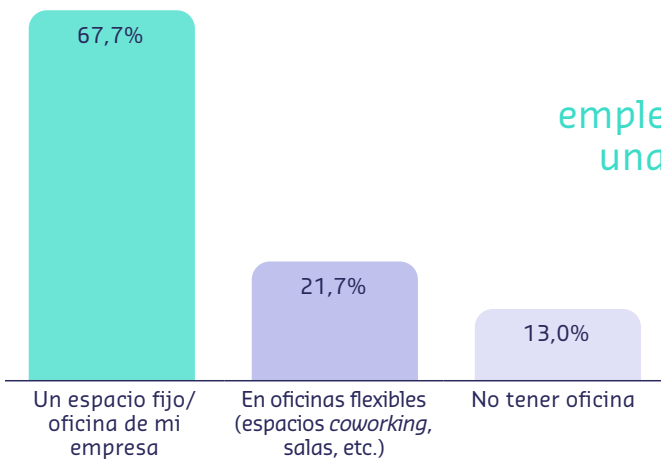
La **disposición de los sitios** (en cuanto a iluminación o cercanía a ventanas) **y contar con un "office"** son los aspectos más valorados, por **más del 60%**.

Los menos valorados son las salas colaborativas o sitios flexibles, valorados por menos del 20% de los empleados.

## Espacios de trabajo

# Los trabajadores prefieren oficinas y sitios propios

Tipo de espacio preferido para trabajar en la oficina

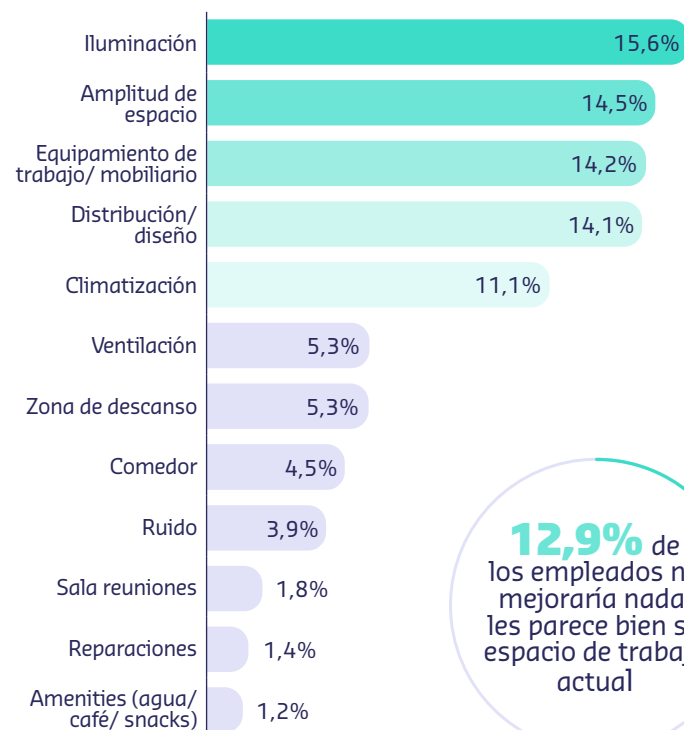


**2 de cada 3** empleados prefieren contar con una **oficina en un lugar fijo**

Un **21,7%** prefiere trabajar en espacios flexibles como *coworkings* y solo un **13,0%** preferiría no tener oficina.

La iluminación, el espacio entre sitios, el equipamiento de trabajo, la distribución y la climatización son los aspectos a mejorar.

Sugerencias de mejoras en el espacio de trabajo actual

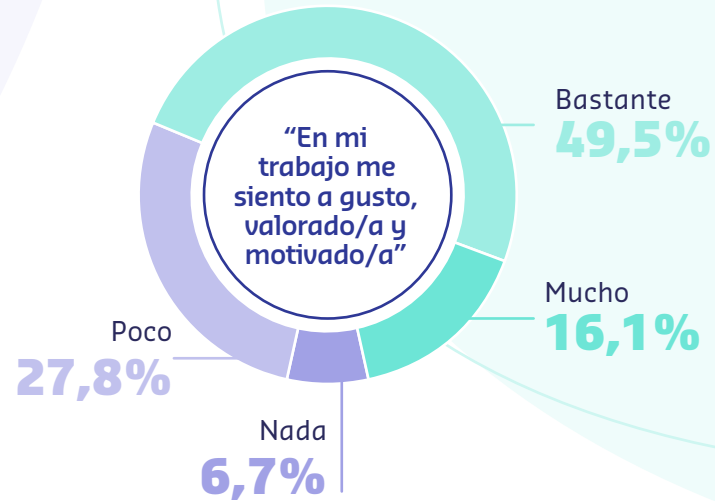


**12,9%** de los empleados no mejoraría nada, les parece bien su espacio de trabajo actual



# Compromiso con la empresa

El compromiso del empleado con las empresas españolas roza el notable, sin embargo, un 35% de los trabajadores afirma sentirse poco comprometido con la empresa en la que trabaja. El salario o el reconocimiento ayudarían a mejorar esta situación según los propios trabajadores.



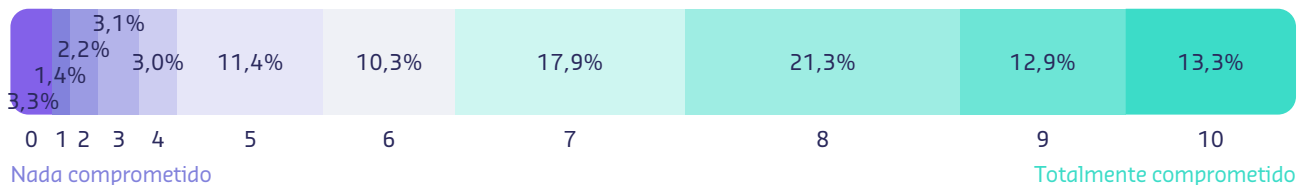
El **65,5%** de los empleados se sienten “muy” o “bastante” **a gusto, valorados y motivados** en su actual puesto de trabajo

Por otro lado, un **34,5%** de empleados se siente “poco” o “nada” valorados y motivados en sus condiciones actuales de empleo.

**34,6%**  
Poco Comprometido

Nivel de compromiso con la empresa

**65,4%**  
Comprometido



El **65,4%** de los empleados **se siente comprometido** con su actual compañía

Compromiso con la empresa

## El compromiso medio de los empleados con la empresa roza el notable

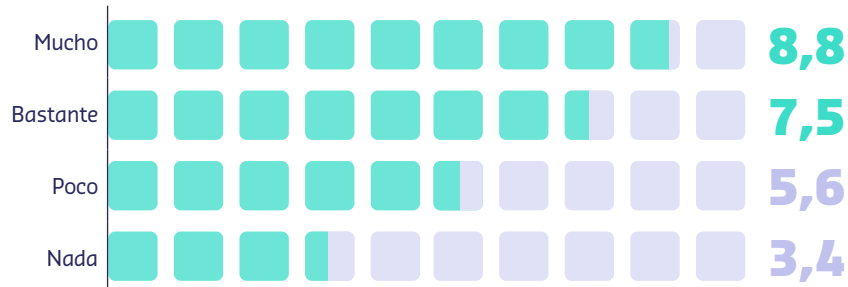
El compromiso medio de los empleados con la empresa se sitúa en 6,9 sobre 10 si bien sube significativamente según crece el nivel de bienestar de los empleados en su empresa, alcanzando una valoración media de 8,8 entre los que se sienten más a gusto y valorados en su trabajo.

El **compromiso medio** de los empleados con la empresa se sitúa en **6,9 sobre 10**



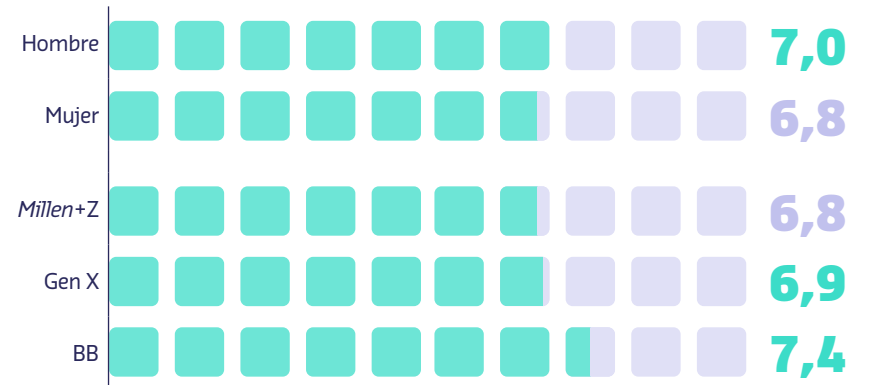
### Nivel medio de compromiso

Según nivel de bienestar: "En mi trabajo me siento a gusto, valorado y motivado"



### Nivel medio de compromiso

Según sexo y generación



Los hombres (7,0) señalan un compromiso ligeramente mayor que las mujeres (6,8).

En cuanto a los grupos de edad, los **Baby Boomers señalan un compromiso medio punto mayor (7,4)** que la media de los trabajadores de todas las edades. Por el contrario, **la generación menos comprometida es aquella que integra a los Millennials y Generación Z (6,8).**

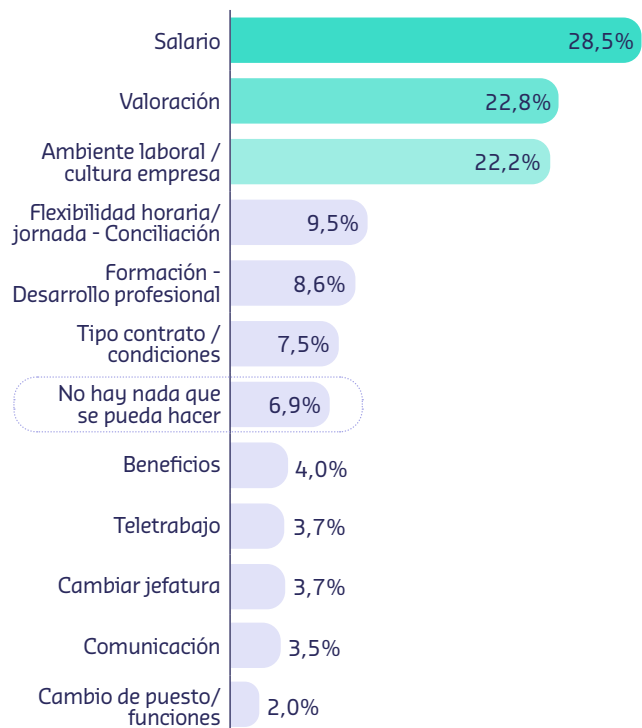


## Compromiso con la empresa

# Las palancas que aumentan el compromiso

Los empleados no comprometidos con su empresa actual (aquellos que evaluaron su compromiso con una nota igual o menor de 6) sienten que **su vínculo mejoraría si el salario, el reconocimiento y el ambiente laboral cambiasen a mejor.**

### Aspectos que ayudarían a reforzar el vínculo de los empleados no comprometidos con su empresa

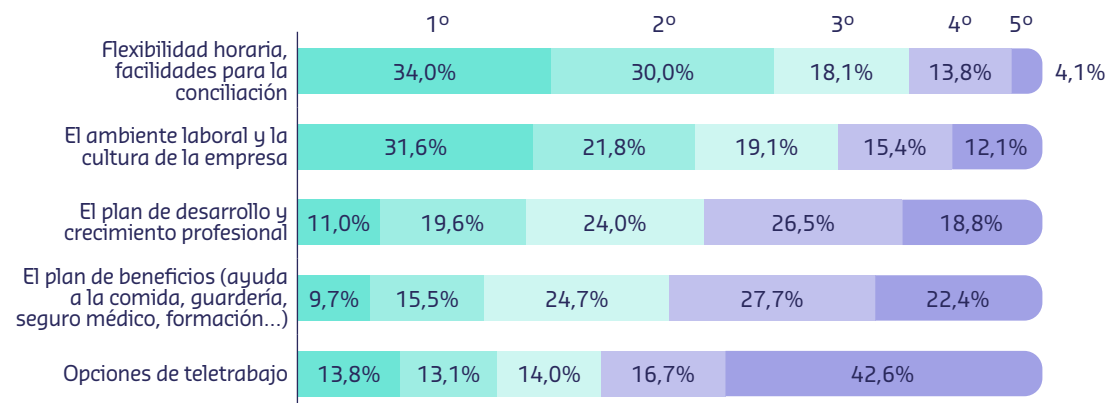


## Compromiso con la empresa

# Prioridades de los empleados para sentirse a gusto en su puesto de trabajo

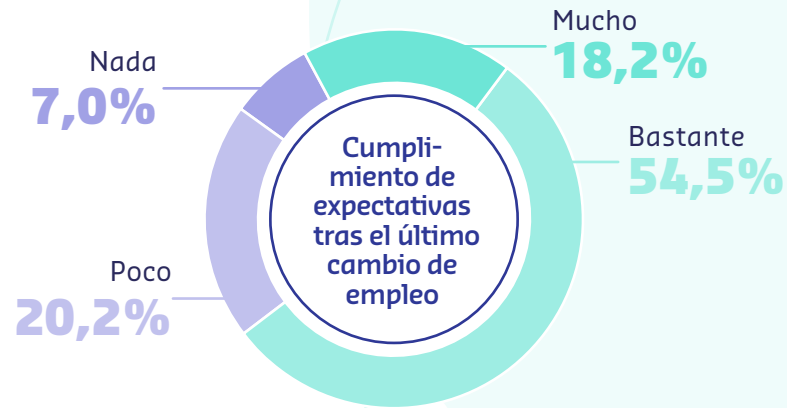
En cuanto a los **aspectos más importantes para sentirse a gusto** en un puesto de trabajo, los trabajadores citan la **facilidad para conciliar vida personal y profesional**, por ejemplo, a través de una **flexibilidad horaria**, como el aspecto más valorado, seguido del ambiente laboral o cultura de la empresa.

### Aspectos más importantes para sentirse a gusto en un trabajo



# Movilidad en el mercado laboral

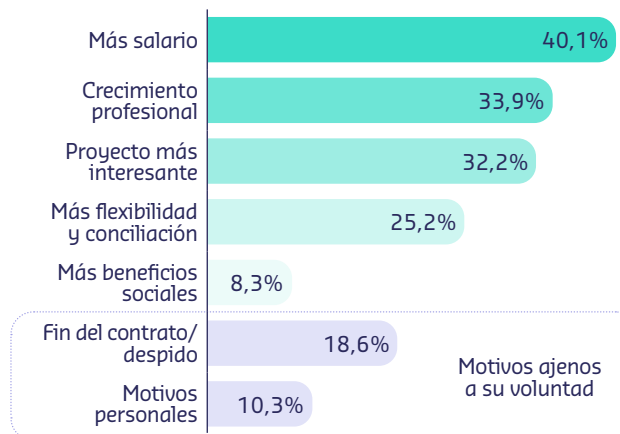
El mercado laboral atraviesa un periodo de grandes movimientos. Tras la crisis sanitaria, el fenómeno conocido como la **Gran Renuncia** ocasionó que más de 70.000 trabajadores dejaran su empleo el pasado año 2022, suponiendo un récord histórico de dimisiones. Los motivos detrás de este hecho van desde la insatisfacción a la falta de compromiso de los trabajadores.



El **72,7%** de los trabajadores que **ha cambiado de empresa en los últimos 3 años está muy o bastante satisfecho** con el cambio y ha cumplido sus expectativas.

El nivel de cumplimiento asciende al **90%** entre aquellos que se cambiaron de empleo con el objetivo de contar con **más beneficios sociales**.

## Motivos de cambio de empleo



Los **trabajadores que han cambiado de empresa en los últimos tres años** señalan que el principal motivo del cambio fue una **mejora en el salario** (en un 40,1% de los casos). El crecimiento profesional (33,9%) y trabajar en un proyecto más interesante (32,2%) también son aspectos de peso.

# Intención de cambio en 2023

Lejos de alcanzar una estabilización, el mercado laboral promete seguir generando grandes movimientos de trabajadores entre empresas en 2023.

Un **53,5%** de los empleados está abierto a un cambio de empresa en 2023

Un **7,8%** de los empleados de las empresas españolas **tiene previsto cambiar de trabajo en 2023** y un **45,8%** está **abierto a escuchar propuestas**.



Estoy abierto a escuchar propuestas **45,8%**

Sí, de forma activa **7,8%**

No, no quiero cambiar **46,5%**

	Sexo		Generación		
	Hombre	Mujer	Millen+Z	Gen X	BB
Estoy abierto a escuchar propuestas	44,9%	<b>46,6%</b>	<b>51,6%</b>	43,1%	28,0%
Sí, de forma activa	5,1%	<b>10,3%</b>	<b>11,2%</b>	5,2%	3,7%
No, no quiero cambiar	<b>50,0%</b>	43,1%	37,2%	51,7%	<b>68,3%</b>

Además, se aprecian matices interesantes en cuanto a la diferenciación por género, donde vemos que **los hombres (50%) tienen una intención de cambio menor que las mujeres (un 66,9% de ellas está abierta a cambiar de empresa en 2023)**.

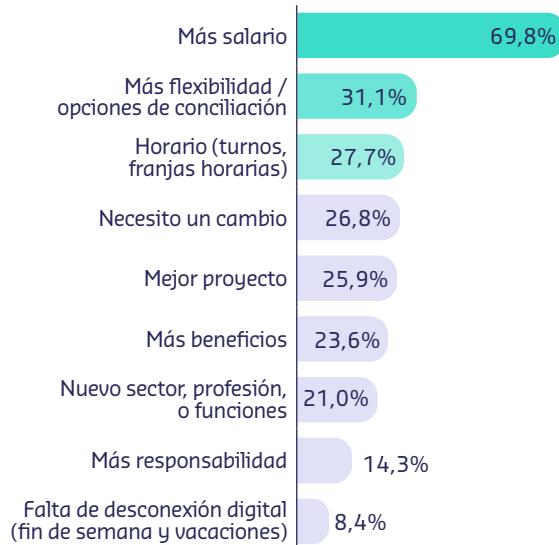
En cuanto a los grupos de edad, **los Baby Boomers son los más reacios al cambio y un 68,3% de ellos explicita no tener intención de cambiar**. Por el contrario, **los Millennials y Generación Z están abiertos al cambio en un 66,8% de los casos**.

### Intención de cambio en 2023

## Más salario y opciones de conciliación tras los motivos del cambio

Los motivos detrás del porcentaje de trabajadores abiertos al cambio son, por orden: un mayor salario (para un 69% de ellos), más opciones de conciliación (31,1%) y un mejor horario (27,7%).

#### Motivaciones de cambio

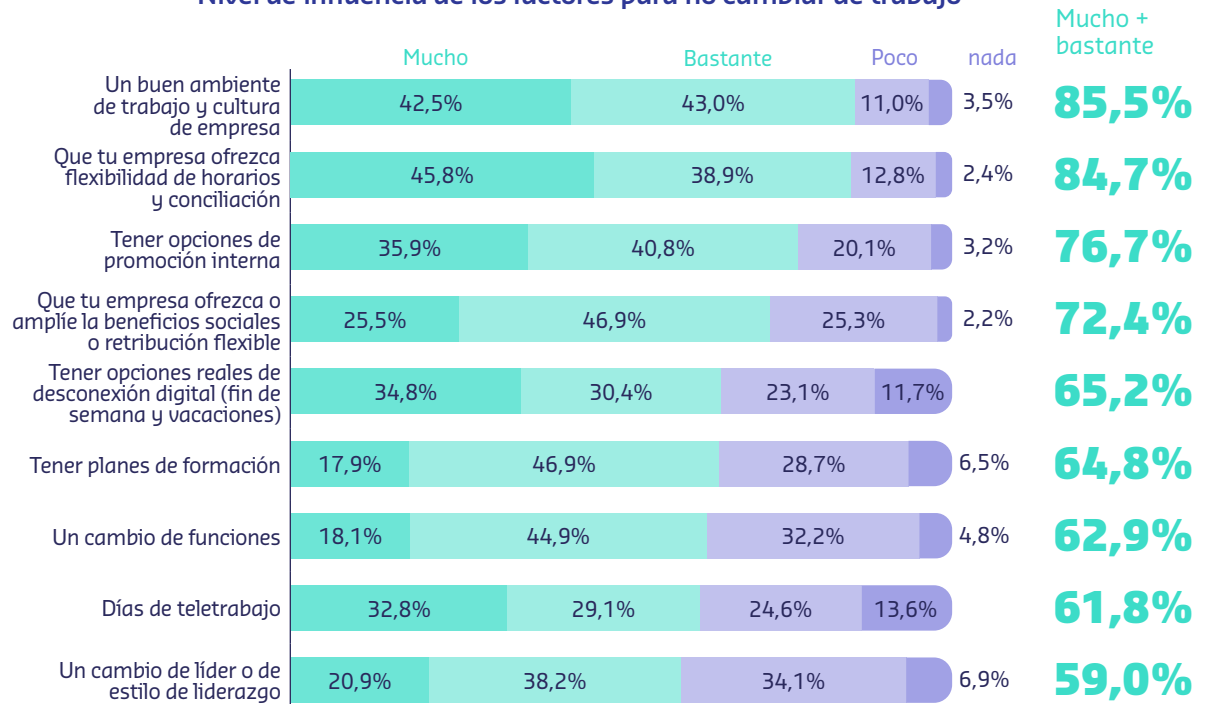


### Intención de cambio en 2023

## El buen ambiente de trabajo y las opciones de conciliación son palancas para permanecer en la empresa

Dejando al margen la remuneración económica, los empleados señalan como factores que más les influirían para permanecer en su empresa actual, el buen ambiente de trabajo y que la empresa ofrezca opciones de flexibilidad horaria y medidas de conciliación.

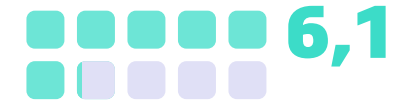
#### Nivel de influencia de los factores para no cambiar de trabajo



# Conciliación familiar y laboral

El peso de la conciliación de la vida personal y familiar ha ido en aumento para los trabajadores y es especialmente importante para las generaciones de *millennials* y los recién incorporados al mercado laboral -La Generación Z-. Hasta el punto de que la falta de conciliación es un motivo de peso para cambiar directamente de empresa o al menos, valorar el cambio.

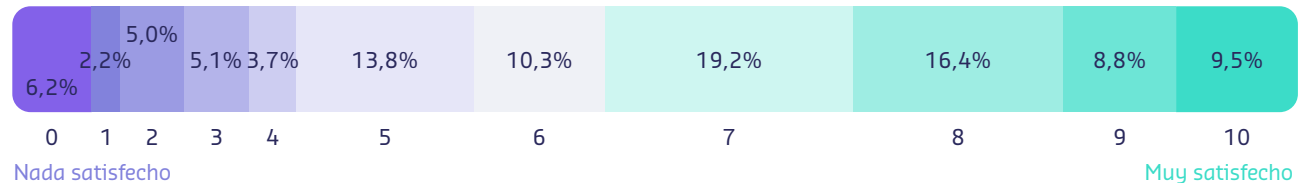
Los trabajadores valoran el **nivel de conciliación** en su empresa con una **puntuación media** de



**46,2%**  
No satisfechos

Satisfacción con el nivel de conciliación

**53,8%**  
Satisfechos



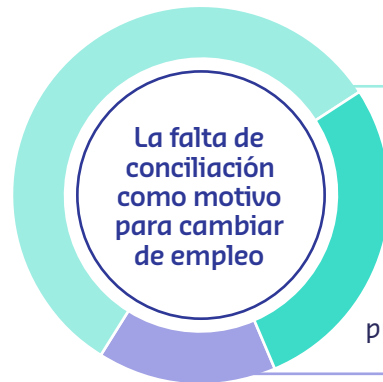
Un **46,2%** de los empleados dice **no estar satisfecho con las medidas que facilita su empresa para conciliar** y concede una puntuación inferior a 7. Por el contrario, un 53,8% de los empleados valora las medidas de conciliación de su compañía por encima de 7.



Conciliación familiar y laboral

## La falta de conciliación, motivo para cambiar de empleo

**1 de cada 4** empleados buscaría directamente otro empleo si su empresa no le permitiese conciliar (27,8%)



Sería un motivo para plantearme un cambio, pero no el único **57,0%**

Sí, buscaría otro empleo donde pudiese seguir conciliando **27,8%**

No me plantearía cambiar de empresa, aunque no pudiese conciliar **15,2%**

Un **84,8%** considera que la falta de conciliación sería un motivo para pensar en un cambio de empleo, aunque este no sería el único factor a tener en cuenta

	Sexo		Edad			
	Hombre	Mujer	18 a 34	35 a 44	45 a 54	> 55
Sería un motivo para plantearme un cambio, pero no el único <b>57,0%</b>	55,0%	<b>58,9%</b>	57,7%	52,4%	<b>63,9%</b>	51,3%
Sí, buscaría otro empleo donde pudiese seguir conciliando <b>27,8%</b>	25,4%	<b>30,0%</b>	<b>36,6%</b>	36,0%	20,3%	9,2%
No me plantearía cambiar de empresa, aunque no pudiese conciliar <b>15,2%</b>	<b>19,6%</b>	11,1%	5,6%	11,6%	15,8%	<b>39,5%</b>

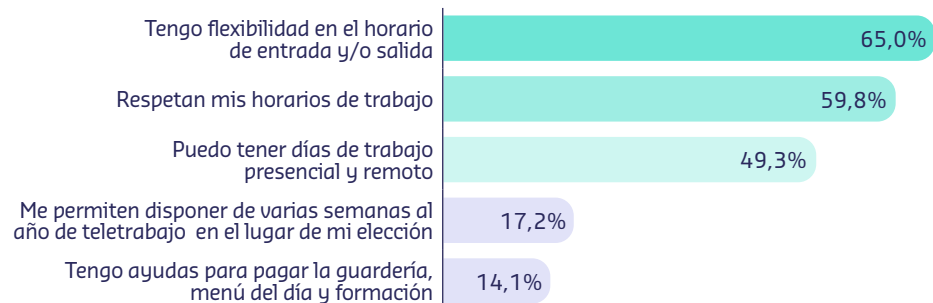
Además, si se tiene en cuenta el componente de la edad, vemos como **un 72,6% de los menores de 44 años cambiaría directamente de empleo si su empresa no le permitiese conciliar**. Por lo que las nuevas generaciones valoran de forma especialmente importante este concepto en las empresas.

## Conciliación familiar y laboral

# Factores que favorecen la conciliación y factores que no lo hacen

La **flexibilidad en el horario de entrada y salida (para un 65% de los trabajadores)** y el **respeto a su horario laboral (59,8%)** son los aspectos que más **ayudan**, seguidos por la opción de intercalar días de trabajo presencial y remoto (49,3%).

### Factores que ayudan para la conciliación familiar y laboral



### Factores que no ayudan para la conciliación familiar y laboral



Las quejas de los empleados no satisfechos con el nivel de conciliación de su empresa incluyen **la falta de flexibilidad horaria (52,3%)** y **no tener la posibilidad de teletrabajar (42,3%)**.

# Salarios

Asociadas al contexto económico de inflación, las subidas salariales se han convertido en una de las principales preocupaciones de los departamentos de recursos humanos. Además, los trabajadores reflejan un grado de insatisfacción salarial alto, incluso mayor entre las mujeres.

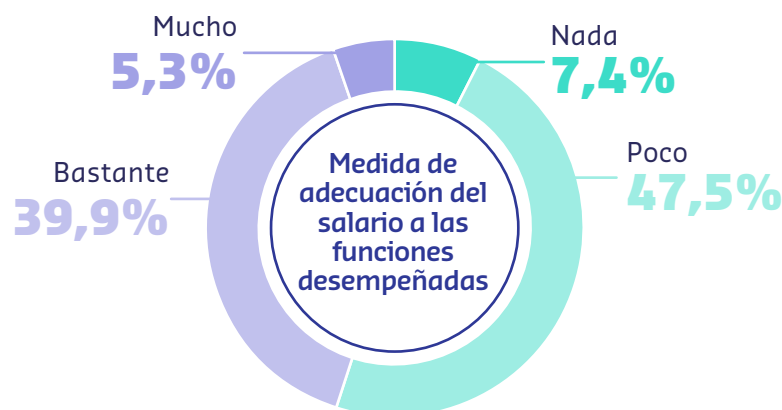
**6 de cada 10**

trabajadores consideran que su salario actual no cumple con sus expectativas.



	Sexo		Generación		
	Hombre	Mujer	Millen+Z	Gen X	BB
No	57,2%	65,2%	60,4%	61,4%	65,9%
Sí	42,8%	34,8%	39,6%	38,6%	34,1%

Un **65,2%** de las mujeres y un **57,2%** de los hombres considera que su salario no cumple con sus expectativas.



El **54,9%** de los empleados considera que el salario que recibe se adecúa "poco" o "nada" a las funciones que desempeña, mientras que un 45,1% considera que es remunerado de forma bastante (39,9%) o muy adecuada (5,3%) según sus funciones.

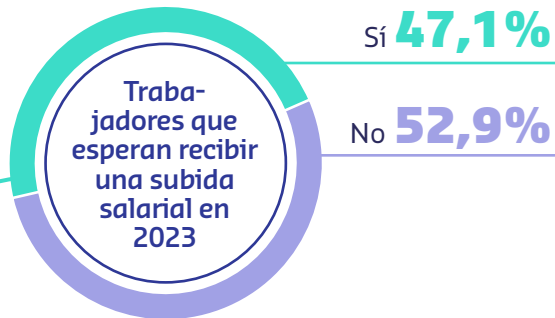


## Salarios

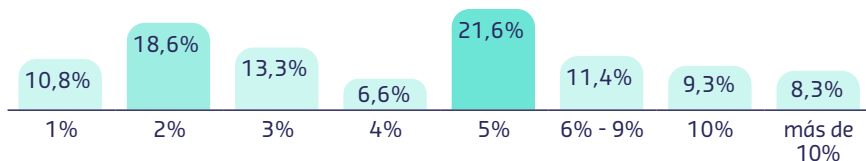
### Los trabajadores esperan recibir un aumento salarial medio del 6,4%

Un **47,3%** de los empleados con más de 3 años de antigüedad en sus empresas afirma haber recibido una subida salarial el último año.

Por otro lado, un **47,1%** del total de empleados cree que podría tener un aumento salarial este año 2023, donde de media podría situarse según las previsiones de los trabajadores, en un **6,4% de subida**.



% aumento salarial esperado en 2023



## Salarios

### El género y la edad son variables que afectan a las subidas salariales

	Sexo		Generación		
	Hombre	Mujer	Millen+Z	Gen X	BB
Trabajadores con subida salarial el último año	51,7%	42,4%	52,1%	44,7%	42,0%
No	48,3%	57,6%	47,9%	55,3%	58,0%
Trabajadores que esperan recibir una subida salarial en 2023	52,5%	41,9%	47,9%	45,0%	53,7%
No	47,5%	58,1%	52,1%	55,0%	46,3%

El porcentaje de **mujeres (42,4%)** que recibió una subida salarial en 2022 es inferior al de los hombres (51,7%). Del mismo modo, la expectativa de subida en 2023 es también inferior. Solo un **41,9% de las mujeres espera recibir una subida respecto al 51,9% de los hombres**.

Del mismo modo, teniendo en cuenta las franjas de edad, se aprecia que las generaciones más jóvenes integradas por **Millennials y Generación Z (menores de 45 años)** recibieron una subida salarial el pasado año en un **52% de los casos**, por encima de los trabajadores de generación X (44,7%) y los *Baby Boomers* (42%).

# Beneficios para los empleados

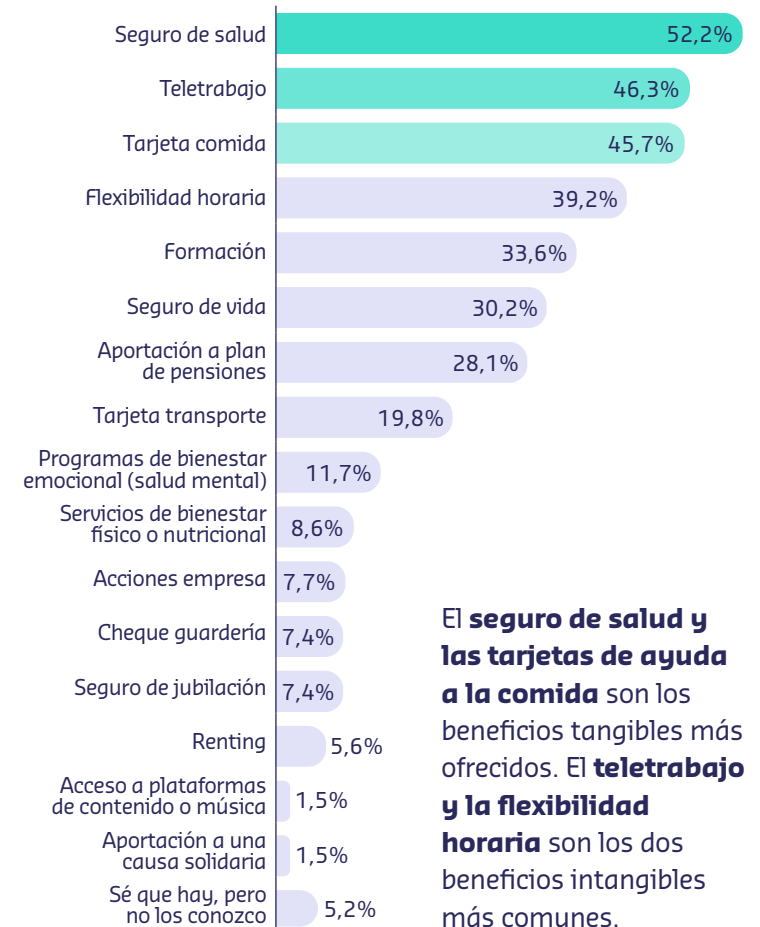
Los planes de beneficios son una palanca de motivación altamente valorada por los trabajadores. Beneficios tangibles e intangibles, se entremezclan en las propuestas de valor “ideales” de los trabajadores intercalando conceptos como la ayuda a la comida y la flexibilidad horaria.



En Madrid es donde más empleados reciben beneficios sociales o retribución flexible, así como los trabajadores de empresas grandes.

Cada empleado recibe de **media 3,5** beneficios por parte de su empresa

## Beneficios ofrecidos en la empresa



El **seguro de salud** y **las tarjetas de ayuda a la comida** son los beneficios tangibles más ofrecidos. El **teletrabajo** y **la flexibilidad horaria** son los dos beneficios intangibles más comunes.

Beneficios para los empleados

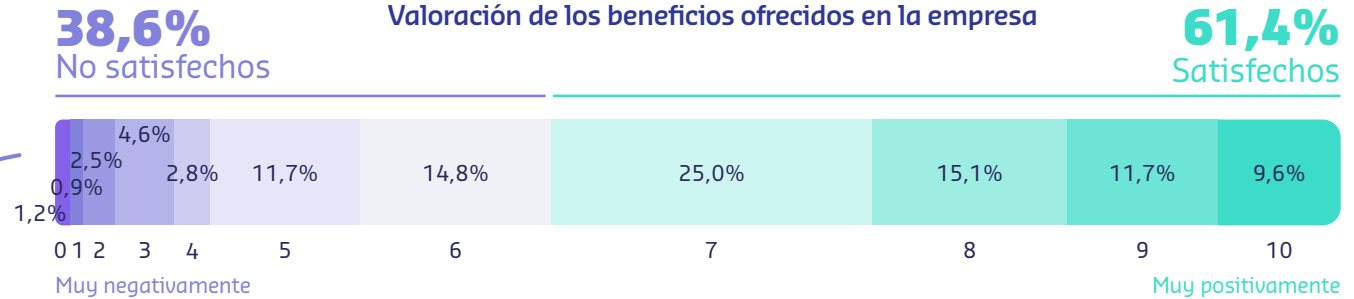
# Los planes de beneficios aprueban, pero no para todos los trabajadores

Los trabajadores valoran los **planes de beneficios** en su empresa con una **puntuación media** de

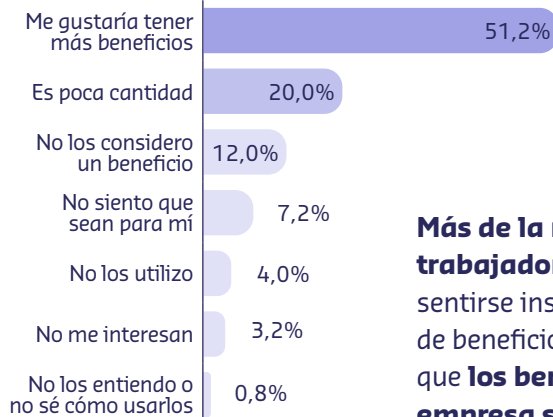


Un **38,6%** de los trabajadores se siente **insatisfecho** con los beneficios que recibe de su empresa.

Valoración de los beneficios ofrecidos en la empresa



Principal motivo



**Más de la mitad de los trabajadores (51%)** que declaran sentirse insatisfechos con su plan de beneficios indica como motivo que **los beneficios que ofrece la empresa son escasos**.



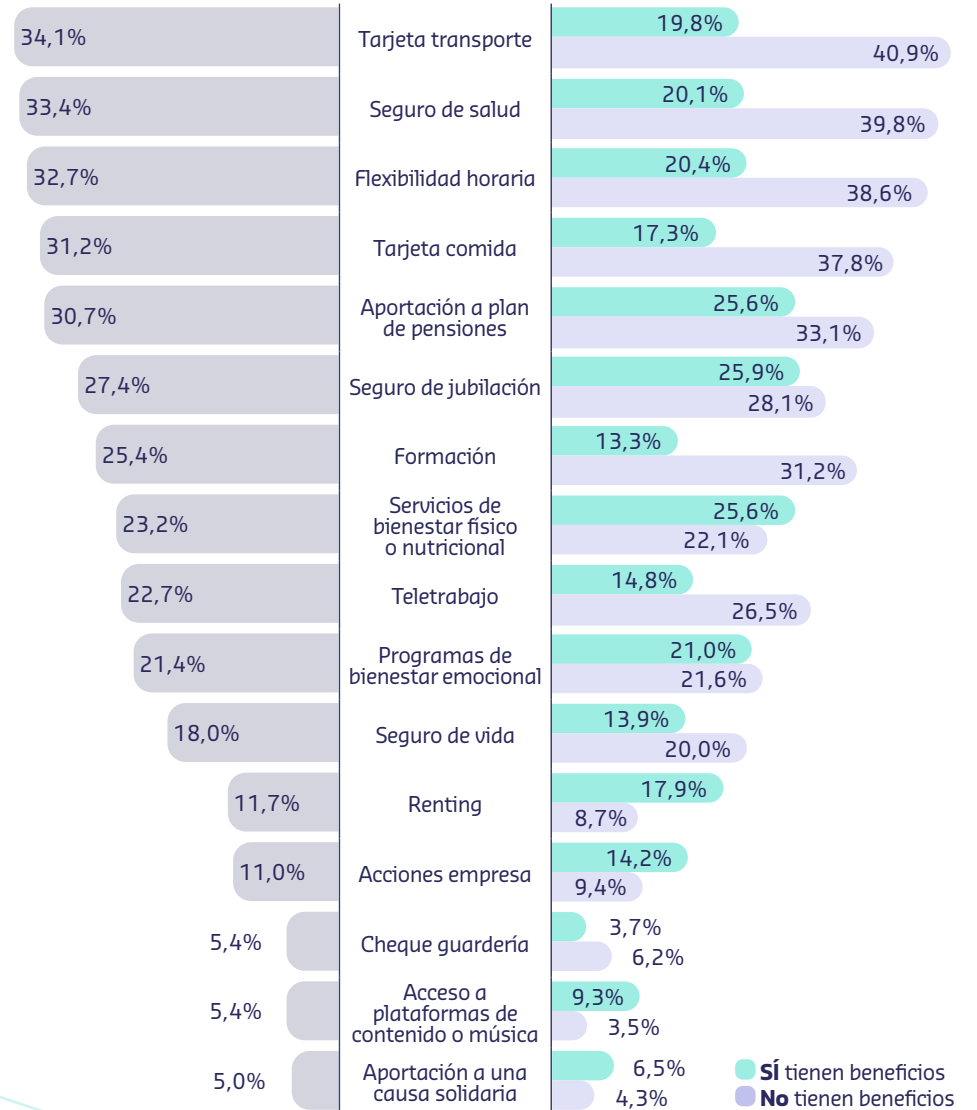
Beneficios para los empleados

## Los beneficios más deseados

Para los **empleados que actualmente no reciben beneficios, los conceptos más deseados son la tarjeta de transporte, el seguro de salud y la flexibilidad horaria**. Por otro lado, a quienes ya reciben algún tipo de beneficio, les gustaría poder recibir otros como aportaciones a un plan de pensiones, seguro de jubilación o servicios de bienestar físico o nutricional.



### Beneficios que no tienen y les gustaría recibir



Beneficios para los empleados

## El top 5 de los beneficios, según los empleados

El seguro de salud, la flexibilidad horaria, la tarjeta de comida, el aporte a plan de pensiones y el teletrabajo componen el Top 5 de beneficios ideal para los trabajadores españoles. Una composición que integra beneficios tangibles -seguro de salud, tarjeta comida, plan de pensiones- e intangibles -teletrabajo y flexibilidad horaria-.



6º	Tarjeta transporte	33,3%	12º	Renting	8,3%
7º	Formación	28,6%	13º	Acciones empresa	7,5%
8º	Seguro de jubilación	22,7%	14º	Cheque guardería	4,3%
9º	Seguro de vida	18,6%	15º	Aportación a una causa solidaria a elección del empleado	2,9%
10º	Servicios de bienestar físico o nutricional	17,8%	16º	Acceso a plataformas de contenido o música	2,2%
11º	Programas de bienestar emocional	17,0%			

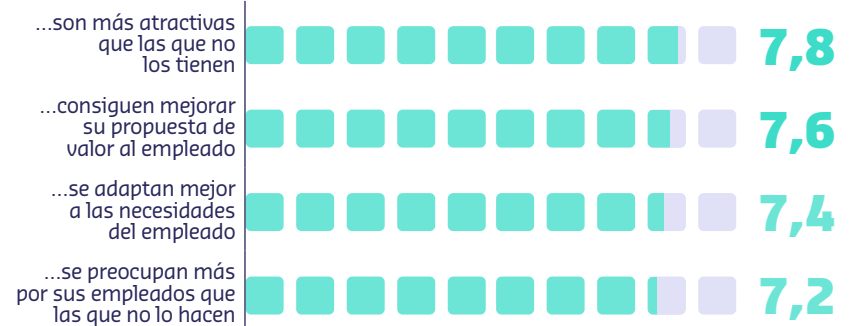
Por el contrario, la aportación a una causa solidaria o el acceso a plataformas de contenido se incluye en el top 5 ideal solamente en un 2,9% y 2,2% de los casos respectivamente.

Beneficios para los empleados

## Percepción positiva de los planes de beneficios

Los trabajadores españoles señalan que las empresas que ofrecen beneficios sociales son “más atractivas que las que no tienen” y “consiguen mejorar su propuesta de valor para el empleado”.

### Grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones “Las empresas que ofrecen beneficios sociales...”

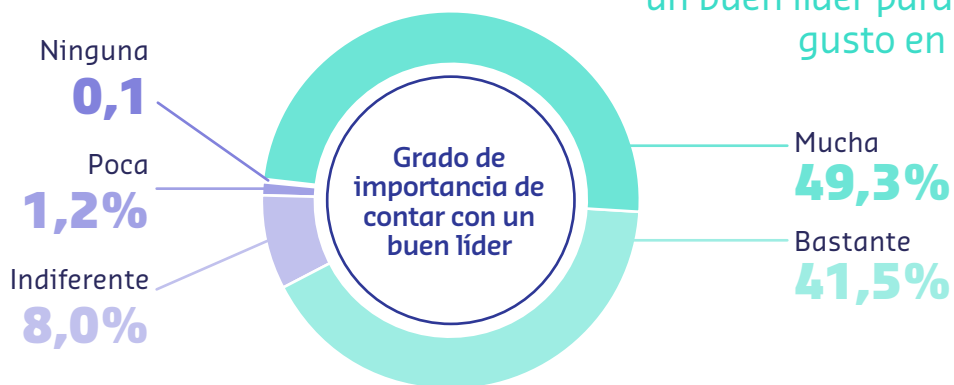


# Liderazgo

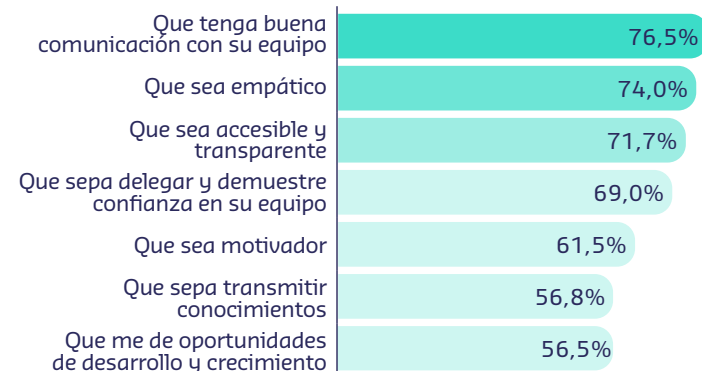
El papel del liderazgo empresarial en la motivación de los empleados ocupa un lugar importante para el trabajador a la hora de sentirse a gusto en el puesto de trabajo. Sin embargo, las empresas españolas aprueban con poco margen en esta materia a ojos de sus empleados.



El **90,7%** de los empleados considera muy o bastante importante contar con un buen líder para sentirse a gusto en su trabajo



## Aspectos más valorados de un buen líder



En general, se valora positivamente que un líder **tenga buena comunicación con su equipo, empatía y accesibilidad o transparencia.**

## Liderazgo

# El estilo de liderazgo en la empresa aprueba con poco margen

Los trabajadores valoran el **estilo de liderazgo** en su empresa con una

**puntuación media** de



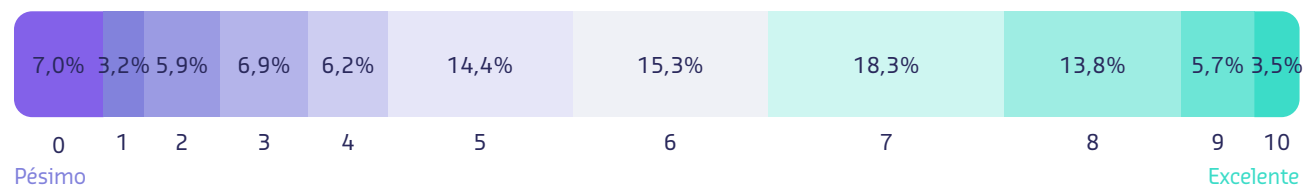
**58,7%**

Mal estilo de liderazgo

Valoración estilo de liderazgo

**41,3%**

Buen estilo liderazgo

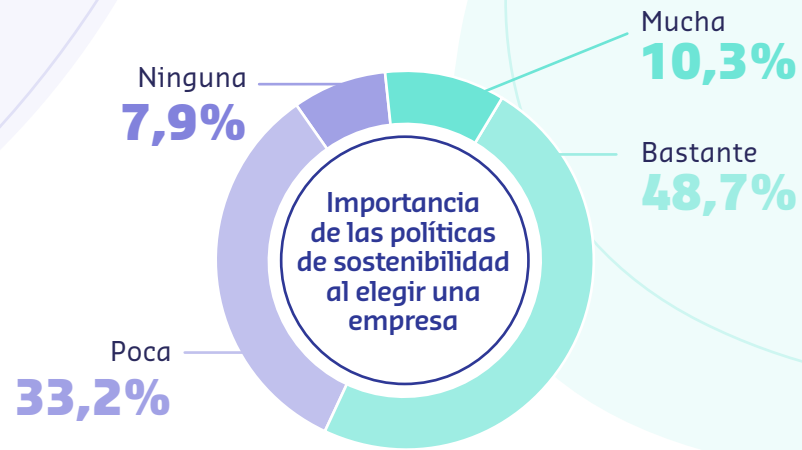


Un **58,7% de los empleados dice no estar satisfecho** con el estilo de liderazgo de su empresa y concede una puntuación inferior o igual a 6. Por el contrario, un 41,3% de los empleados valora el estilo de liderazgo de su compañía por encima de 7.



# Sostenibilidad

Las políticas de sostenibilidad tienen una valoración positiva desde el punto de vista de los trabajadores y son un factor de consideración para los trabajadores a la hora de unirse a una empresa.



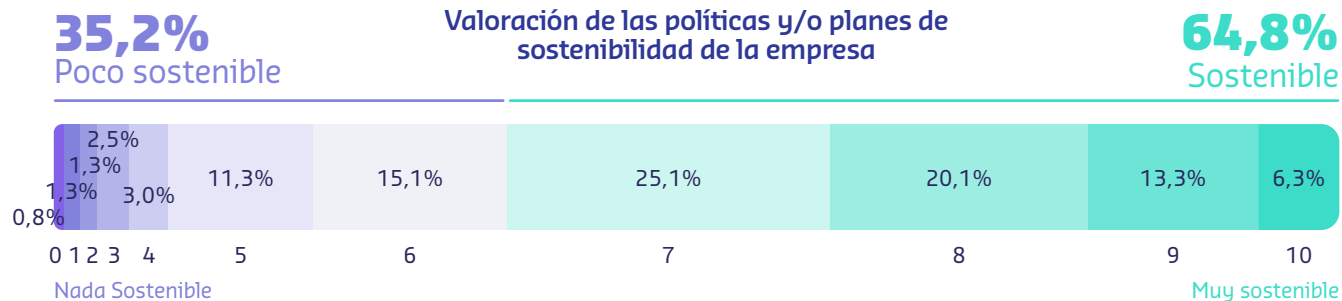
Un **58,9%** de los trabajadores considera que las políticas de sostenibilidad son una palanca muy o bastante importante para dejar o unirse a una empresa

## Sostenibilidad

### Las políticas de sostenibilidad de las empresas rozan el notable a ojos de los trabajadores

Los trabajadores valoran los **programas de sostenibilidad** en su empresa con una **puntuación media** de

**6,9**



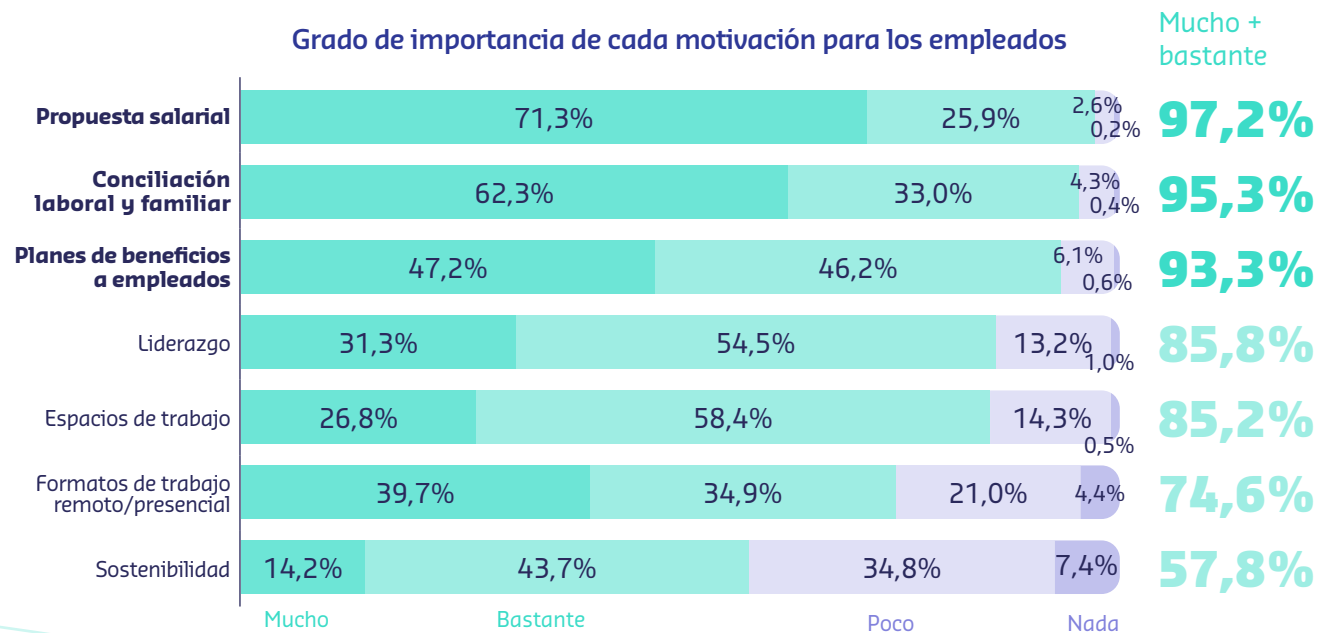
Un **35,2%** de los empleados **considera que las actividades de su empresa son poco sostenibles** y le conceden una puntuación menor o igual a 6. Por el contrario, un **64,8%** de los empleados valora las políticas de sostenibilidad de su compañía por encima de 7.



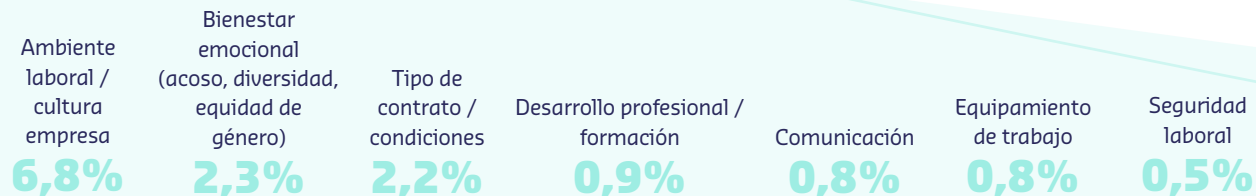
# Prioridades de los empleados en 2023

Los aspectos más importantes para los trabajadores en relación con su motivación son, además de la propuesta salarial, la conciliación laboral y familiar y los planes de beneficios, aspectos importantes para más del 90% de los empleados.

Grado de importancia de cada motivación para los empleados



**Otros temas** mencionados por los empleados son el ambiente laboral y la cultura de la empresa, los temas de bienestar emocional, ya sea de acoso, inclusión, equidad, etc.) y las condiciones y tipos de contratos laborales.



## CONCLUSIONES

# Los temas clave para los trabajadores

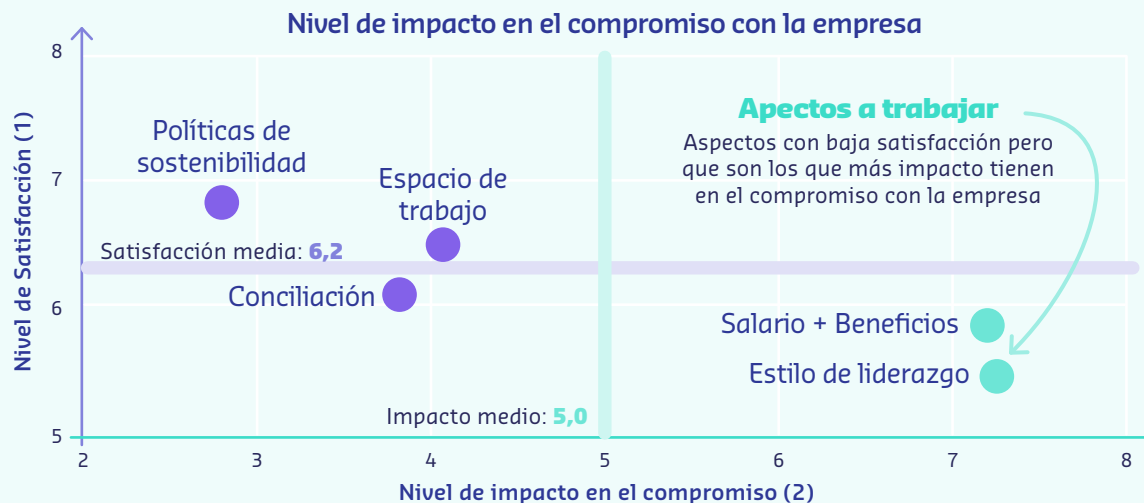


En el año 2023, **el salario, los beneficios y la conciliación** son los factores clave de motivación para los empleados.

Concretamente, la conciliación, se ha convertido en un elemento de decisión fundamental, hasta el punto de que un gran porcentaje estaría dispuesto a cambiar de trabajo si las condiciones de conciliación personal y profesional no fuesen satisfactorias. Los empleados valoran más la **flexibilidad horaria** que el teletrabajo, aunque los

**modelos híbridos** se imponen como la modalidad más satisfactoria, donde el empleado aboga por poder elegir los días que quiere teletrabajar y no que estén fijados de antemano por la empresa.

Adicionalmente, y tras analizar el impacto de las diferentes variables en el nivel de compromiso con la empresa, destacan como áreas de trabajo **el salario+beneficios y el liderazgo**, que evidencian niveles bajos de satisfacción entre los empleados.



(1) Valoración explícita de los empleados en cada aspecto. (2) Nivel de impacto de cada aspecto en el compromiso con la empresa calculando a partir de un modelo de regresión lineal múltiple

En lo que respecta a los beneficios destacar la popularidad del **seguro de salud, las tarjetas de comida y las aportaciones a planes de pensiones**. Además de todos aquellos aspectos que ayudaran a la conciliación. Finalmente, cabe destacar que las **políticas de sostenibilidad están bien valoradas**, pero hoy en día no tienen un peso clave en cuanto a prioridades respecto a otros conceptos.

# 10 TENDENCIAS EN RECURSOS HUMANOS PARA 2023



La escasez de talento y la exigencia de nuevas habilidades han marcado la hoja de ruta de **las empresas** en los últimos años. Adicionalmente, la situación económica y los nuevos escenarios heredados de la crisis sanitaria han llevado a las empresas a redefinir sus prioridades, con el objetivo de reforzar sus propuestas de valor.

Por su lado, **los trabajadores** demandan medidas de conciliación, una satisfactoria remuneración salarial y beneficios que aumenten su bienestar para alcanzar la motivación en un contexto laboral de alta incertidumbre y grandes movimientos.

Dos puntos de vista de una misma dimensión -la gestión del talento en la empresa- que hemos puesto frente a frente para extraer **las 10 tendencias del año 2023 en materia de Recursos Humanos.**

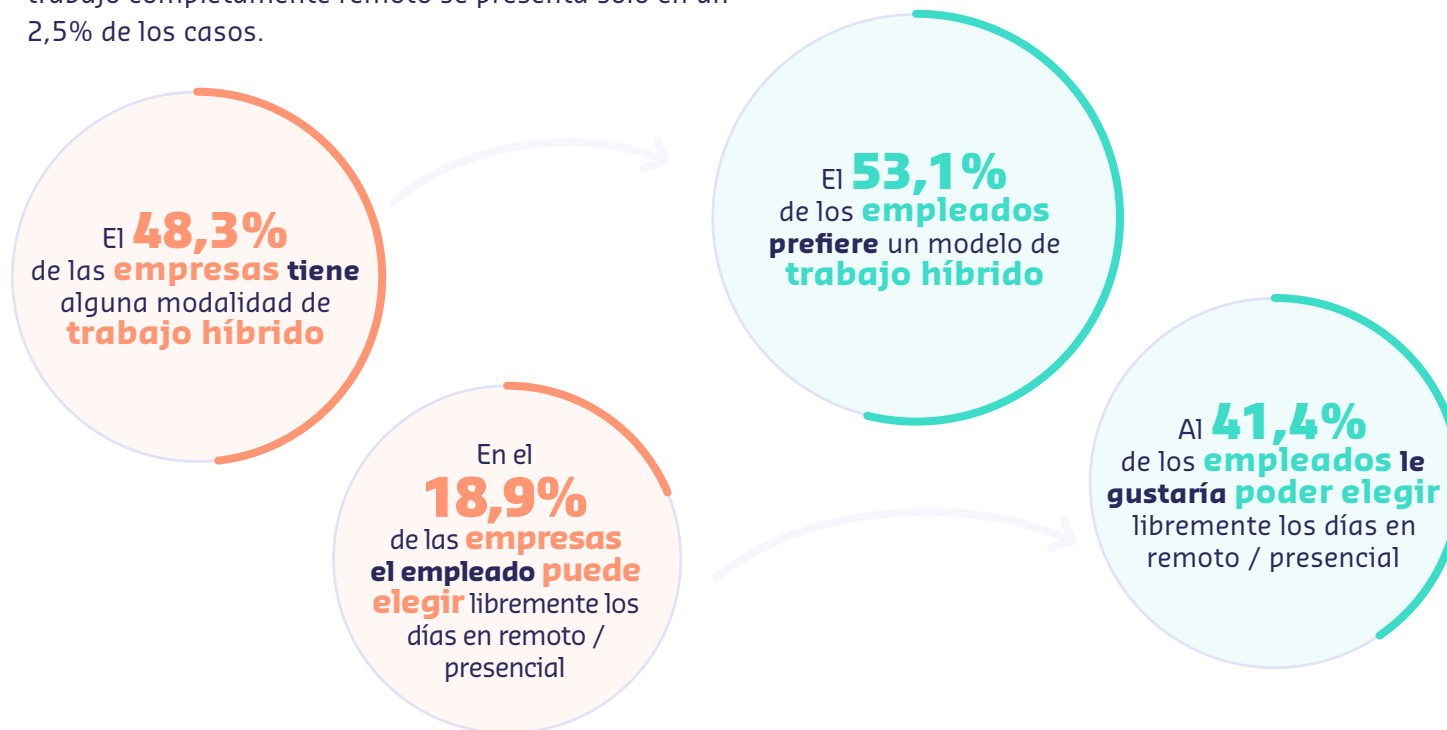
## 1

## Formatos de trabajo

## Modelos de trabajo híbridos con libre configuración para el empleado

Tras los años de pandemia, los modelos de trabajo van encontrando su lugar. En 2023, **existe una proporción similar de empresas que trabajan en formato completamente presencial (49,3%) y en formato híbrido (48,3%)**, mientras que la modalidad de trabajo completamente remoto se presenta solo en un 2,5% de los casos.

**Para los empleados, el modelo híbrido es el mejor valorado.** El desafío está en poder ofrecer a los empleados la configuración que más se adapte a sus necesidades, pues a la mayoría les gustaría elegir libremente los días remotos y los días presenciales.



## 2 Espacios de trabajo adaptados a las necesidades de los nuevos formatos, pero sin perder algunos conceptos “clásicos”

A medida que los formatos de trabajo evolucionan, deben hacerlo los espacios de trabajo, adaptándose a las nuevas necesidades de empresas y empleados.

Durante 2022, 1 de cada 4 empresas abordó un proyecto de rediseño de espacios, teniendo como prioridades habilitar espacios abiertos y salas de reuniones. Por el contrario, los empleados pese a su preferencia por formatos híbridos y flexibles siguen demandando lugares “fijos” en la oficina, por lo que mantener algunos elementos clásicos es el camino acertado.

El **25,9%** de las **empresas** ha rediseñado o prevé hacer **cambios en los espacios** en 2023

Tipos de espacios prioritarios:

**58,7%**  
Espacios abiertos

**55,7%**  
Salas de reuniones

**40,3%**  
Espacios colaborativos

**39,3%**  
Office

El **67,7%** de los **empleados** **prefiere** tener un **espacio fijo** cuando trabaja en la oficina

Tipos de espacios valorados:

**60,4%**  
Office

**46,1%**  
Salas de descanso / lúdicas

**43,9%**  
Espacios abiertos

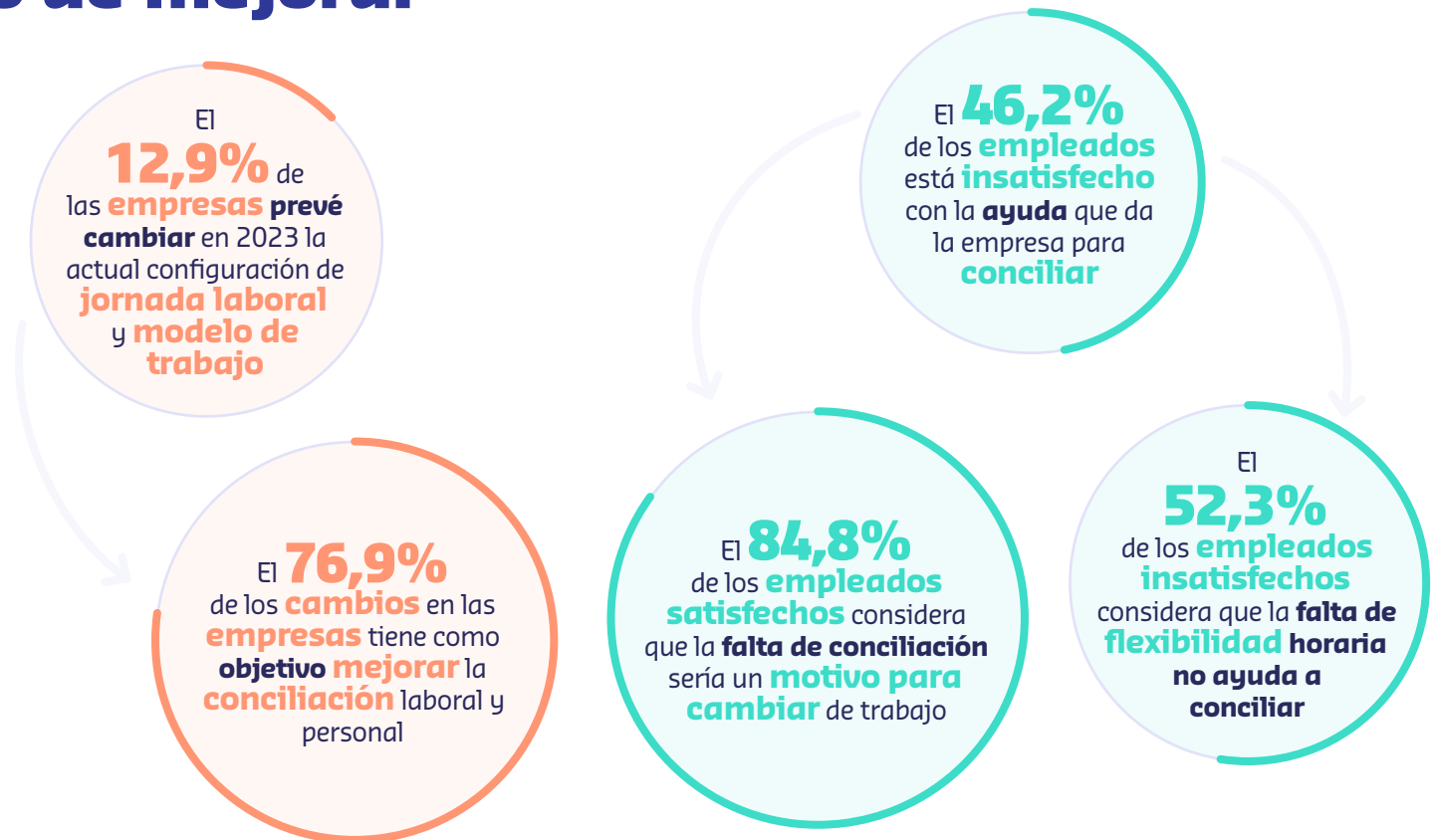
**27,0%**  
Salas de reuniones

# 3 Conciliación personal y profesional

## La conciliación es una palanca motivacional clave. A pesar de que no muchas empresas tienen previsto abordar cambios en este sentido, aquellas que sí lo harán es con el objetivo de mejorar

La conciliación personal y profesional se confirma como un gran elemento motivacional para los empleados. El factor clave es disponer de flexibilidad en el horario de entrada y salida, incluso por encima del teletrabajo.

La ausencia de medidas de conciliación sería un motivo para cambiar de trabajo; sin embargo, y a pesar de que solo algunas empresas se plantean realizar cambios en 2023 en los aspectos que inciden en la conciliación -jornada laboral y modelo de trabajo-, aquellas que sí lo han identificado como área de trabajo es con el objetivo de mejorar este aspecto.



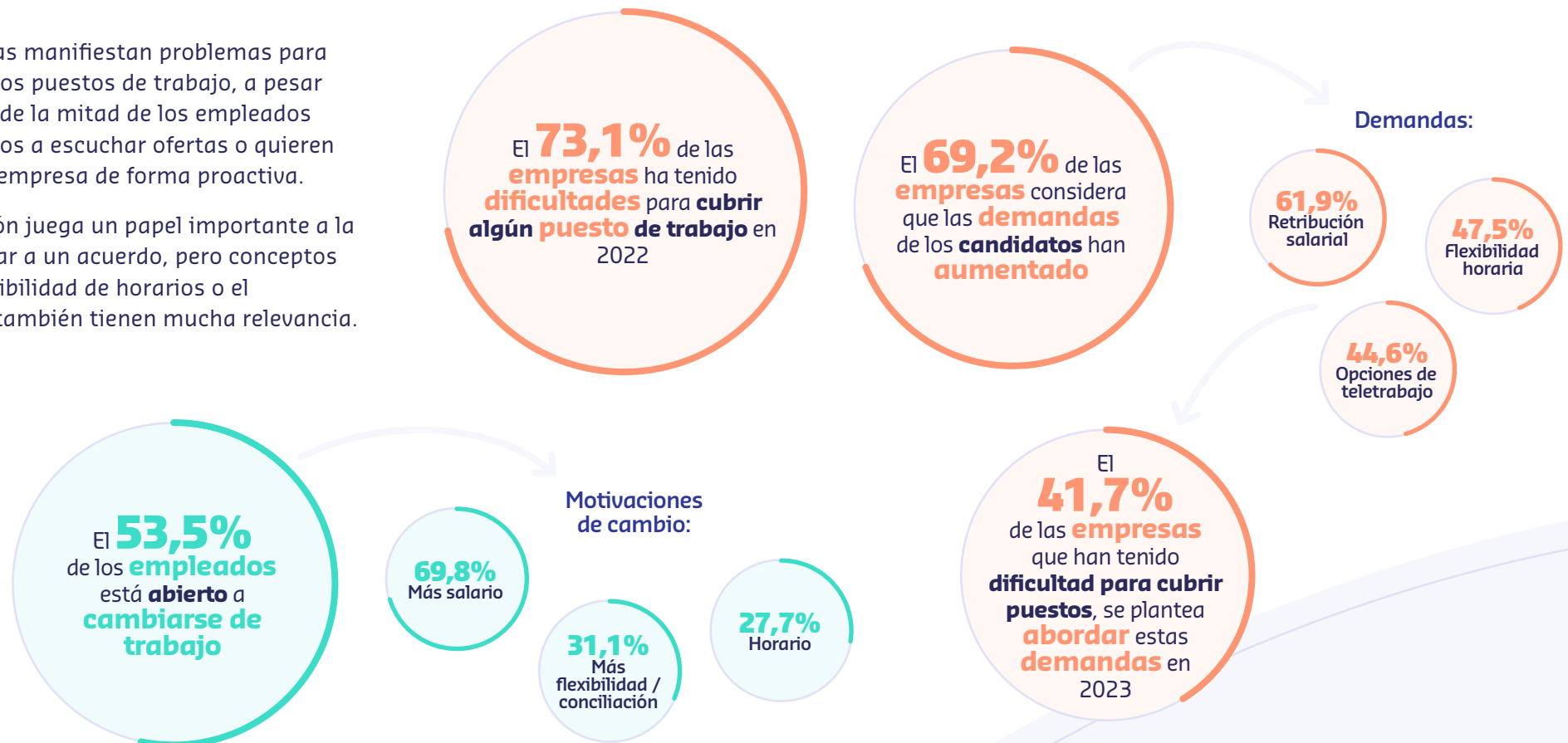
## 4

## Captación de talento

# En un contexto de dificultad para la captación de talento, la retribución y los modelos flexibles son las principales palancas

Las empresas manifiestan problemas para cubrir algunos puestos de trabajo, a pesar de que más de la mitad de los empleados están abiertos a escuchar ofertas o quieren cambiar de empresa de forma proactiva.

La retribución juega un papel importante a la hora de llegar a un acuerdo, pero conceptos como la flexibilidad de horarios o el teletrabajo también tienen mucha relevancia.

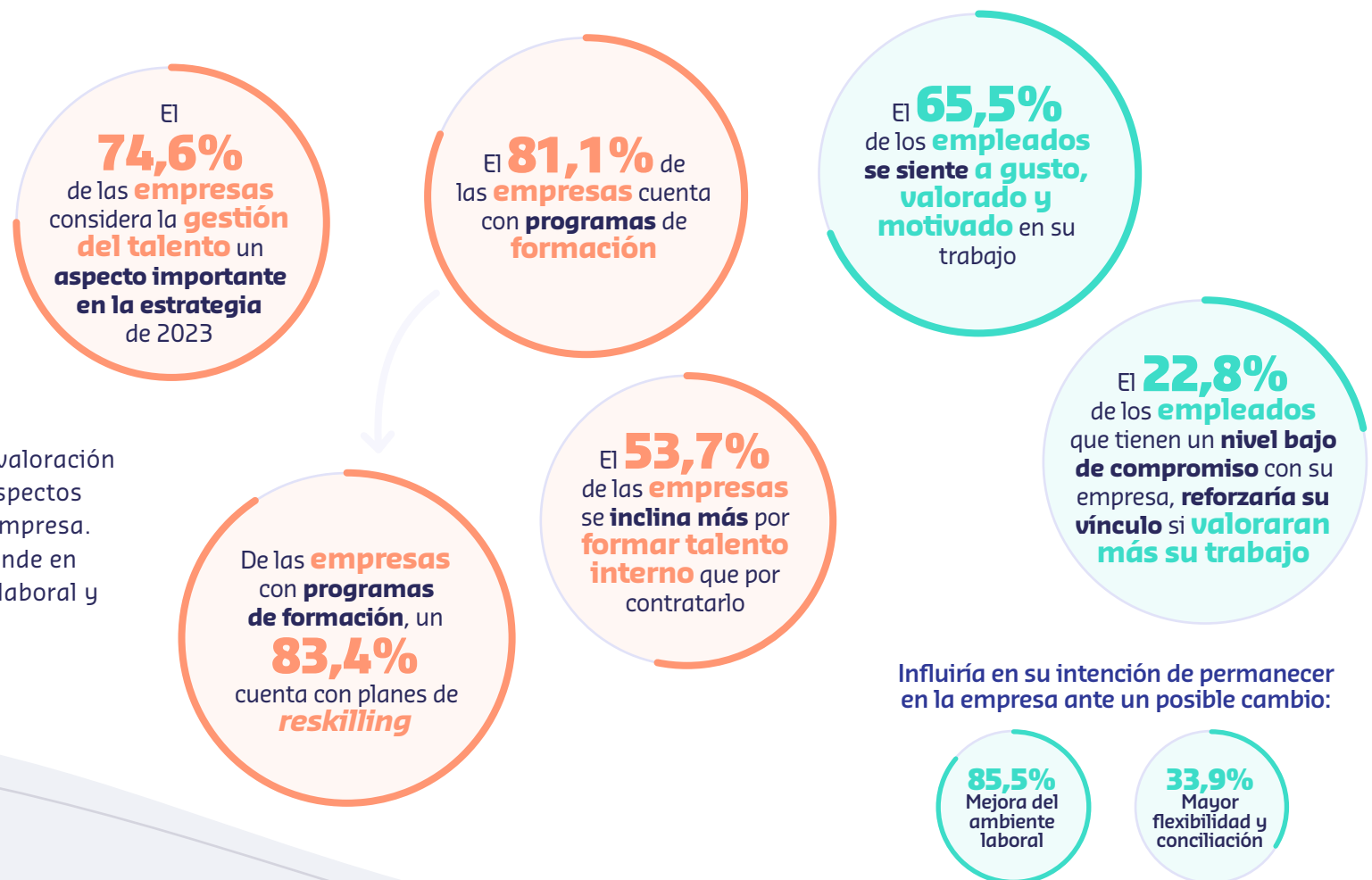


# 5 Retención del talento

## Cultura empresarial y *reskilling* para retener y potenciar el talento interno

La mayoría de las empresas conceden gran importancia a la gestión del talento en su estrategia de 2023. En línea con este planteamiento, apuestan más por formar talento interno que por atraer talento externo, contando mayoritariamente con programas de formación y planes de *reskilling* para el reciclaje interno.

Por otro lado, los empleados buscan valoración y reconocimiento del trabajo como aspectos clave para reforzar el vínculo con la empresa. Su permanencia en la compañía depende en gran medida de mejorar el ambiente laboral y tener conciliación y flexibilidad.





## 6

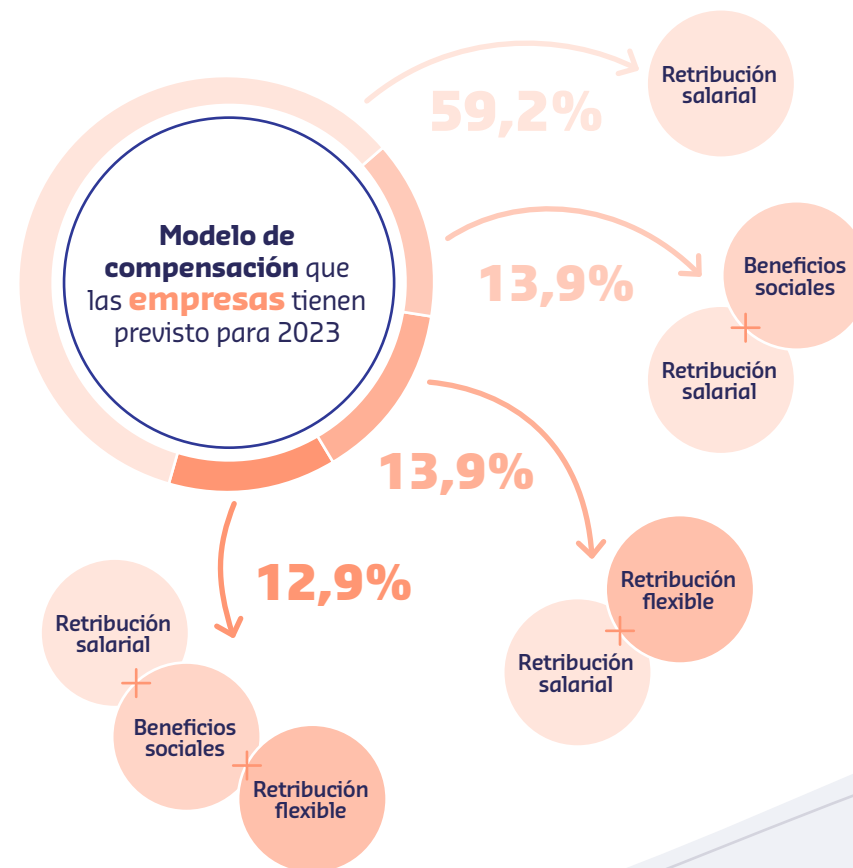
## Modelos retributivos

# Los modelos retributivos evolucionan hacia fórmulas creativas que refuerzan la propuesta de valor de la empresa, pero no en todos los tipos de empresa

En términos de propuesta salarial y modelos retributivos, un gran número de empresas continúan ofreciendo modelos de compensación basados únicamente en retribución salarial, especialmente entre las pequeñas y medianas empresas.

Sin embargo, 4 de cada 10 tienen previsto ofrecer en 2023 modelos más completos que combinen elementos como los beneficios sociales, los planes de retribución flexible, o una mezcla de ambos, como fórmula para reforzar la propuesta de valor al empleado.

Adicionalmente, algunas empresas de forma tímida están comenzando a ofrecer nuevas modalidades salariales, según formato de trabajo u ofreciendo anticipos y financiaciones.



Modalidades salariales alternativas con la que cuentan las empresas:



# 7 Salarios, beneficios y retribución flexible

## Beneficios sociales y retribución flexible son alternativas interesantes para optimizar costes y maximizar salarios en la compensación al empleado

El aumento de salarios en 2023 en un contexto de inflación supondrá un impacto importante en los costes para muchas empresas. Al mismo tiempo, los empleados no están satisfechos con su salario actual y perciben que este no se ajusta a sus funciones.

Existe margen de mejora en las empresas a la hora de ofrecer políticas de beneficios o planes de retribución flexible como herramienta para reforzar los salarios. Los empleados valorarían contar con estos beneficios como parte de su compensación.

En el **52,2%** de las **empresas** la **subida de salarios** supondrá un **impacto** importante en los **costes** en 2023

El **44,8%** de las **empresas** ofrece algún tipo de **beneficio** a sus **trabajadores**

Para el **61,3%** de los **empleados** su **salario actual no cumple** sus **expectativas**

Para el **54,9%** de los **empleados** su **salario se adecúa poco o nada** a sus **funciones**

El **34,8%** de las **empresas** ofrece planes de **retribución flexible**

y un **6,5% más** comenzará a **ofrecerlos** en 2023

y un **6,0% más** comenzará a **ofrecerlos** en 2023

Beneficios más valorados por los empleados:

**46,2%**  
Seguro de salud

**41,8%**  
Flexibilidad horaria

**39,8%**  
Tarjeta comida

**34,6%**  
Aporte plan de pensiones

**34,6%**  
Teletrabajo

## 8

## Modelos de liderazgo

# El valor de contar con buenos líderes en las organizaciones: importante para las empresas, crítico para los empleados

Contar con buenos líderes es un aspecto relevante para los empleados a la hora de sentirse a gusto en un empleo. La capacidad de ser empático y la buena comunicación con su equipo son los factores clave, así como la accesibilidad y transparencia.

Actualmente, el estilo de liderazgo de las empresas no está bien valorado por una gran parte de los empleados, sin embargo, las empresas han propuesto la formación en habilidades de liderazgo como una de sus prioridades en 2023.

El **56,4%** de las **empresas** que realizan **programas de formación** tendrán como **1ª o 2ª prioridad** la **formación en liderazgo** en 2023

El **90,7%** de los **empleados** considera **importante contar con un buen líder** para **sentirse a gusto** en el trabajo

El **58,7%** de los **empleados** **valora el estilo de liderazgo** de su empresa con una **nota de 6 o menos** (sobre 10)

Aspectos más valorados de un líder:

**76,5%**  
Buena comunicación con su equipo

**74,0%**  
Empático

**71,7%**  
Accesible y transparente

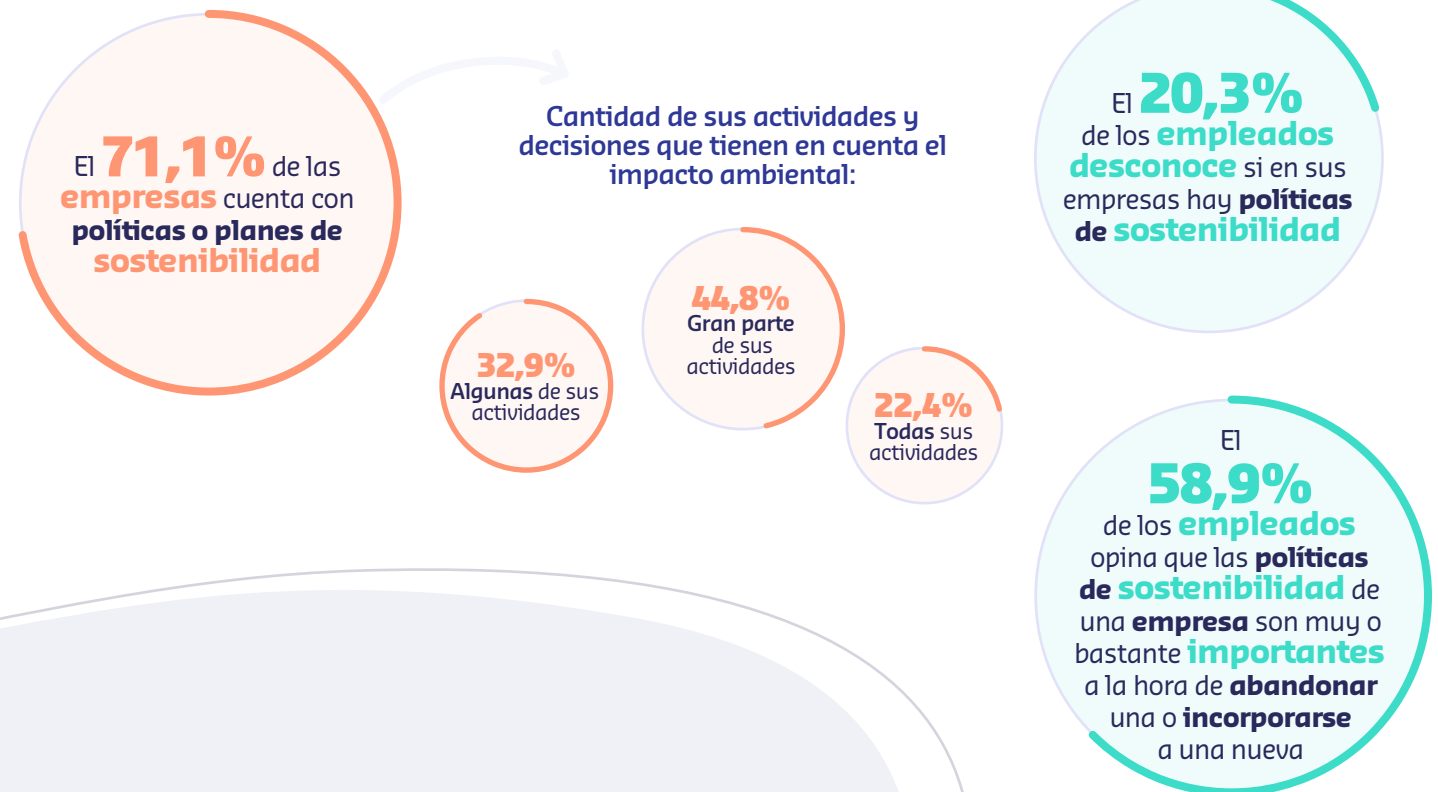
## 9

## Políticas de sostenibilidad

# No basta con tenerlas, hay que comunicarlas. Para los empleados son relevantes, aunque no determinantes para crear compromiso con la empresa

La mayoría de las empresas cuentan actualmente con políticas de sostenibilidad. Sin embargo, 1 de cada 5 empleados lo desconoce.

Una gran mayoría de los trabajadores manifiesta que la existencia de políticas o planes de sostenibilidad en una empresa es relevante a la hora de decidirse por una, sin embargo, de forma implícita, el peso de la sostenibilidad en el compromiso con la empresa es bajo.



## 10

## Prioridades

# Existe cierto desalineamiento entre las prioridades de los empleados y los aspectos a trabajar en 2023 por parte de las empresas

De forma general, las áreas de trabajo de las empresas en 2023 y las motivaciones principales de los empleados no coinciden.

Además del salario, los aspectos que motivan laboralmente a los trabajadores son: las opciones de conciliación, los planes de beneficios y un adecuado estilo de liderazgo. Estos asuntos, aunque presentes en el plan de acción de las empresas, no reciben el mismo nivel de prioridad en cuanto a dedicación durante el año 2023.

## Prioridad de temas a abordar en 2023 para las **empresas**

Retención de talento	65,7%	1º
Programas de formación	63,7%	2º
Captación de talento	58,2%	3º
Subida de salarios	45,3%	4º
Sostenibilidad	40,3%	5º
Jornada laboral – horarios flexibles	27,4%	6º
Modelos retributivos	26,9%	7º
Formatos de trabajo remoto / presencial	24,9%	8º
Planes de beneficios	24,4%	9º
Espacios de trabajo	13,9%	10º

## Principales motivaciones para los **empleados**

1º	97,2%	Propuesta salarial
2º	95,3%	Conciliación laboral y familiar
3º	93,3%	Planes de beneficios a empleados
4º	85,8%	Liderazgo
5º	85,2%	Espacios de trabajo
6º	74,6%	Formatos de trabajo remoto/presencial
7º	57,8%	Sostenibilidad

# MUESTRA DEMOSCÓPICA

## Estudio de responsables de RRHH

### Metodología

**Ámbito:** Nacional, en las provincias de Madrid y Barcelona, y en las ciudades de Sevilla, Valencia, Málaga Bilbao y Pamplona.

**Universo:** Responsables de Recursos Humanos, directores generales o responsables de la contratación de programas de beneficios a empleados de empresas españolas.

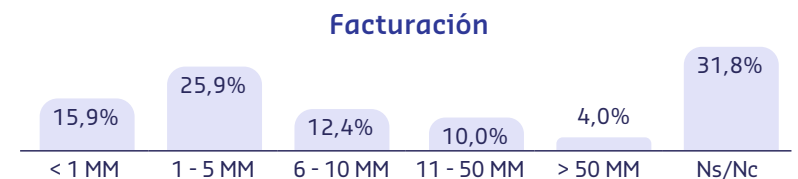
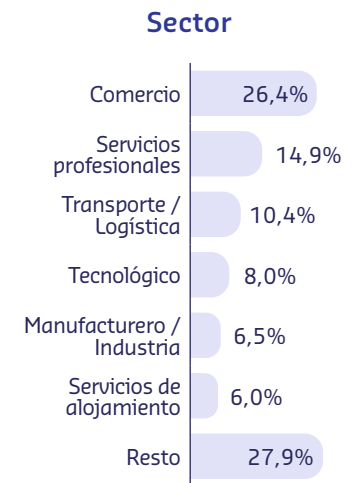
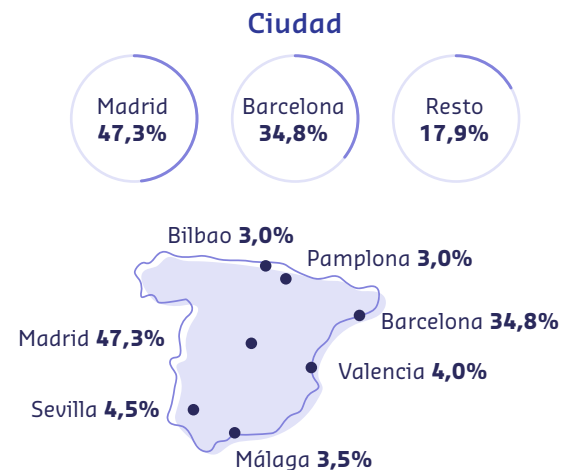
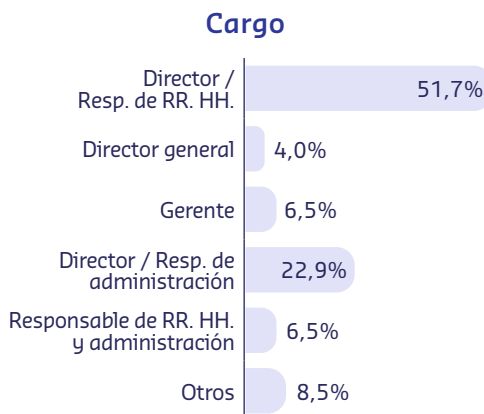
**Tamaño de la muestra:** 201

**Fecha de realización:** Entre el 5 de diciembre y el 22 de diciembre de 2022.

**Procedimiento:** Estudio cuantitativo mediante entrevistas telefónicas CATI (*Computer-Assisted Telephones Interviewing*).

\* Las muestras utilizadas proporcionan la seguridad estadística de que los resultados obtenidos a partir de ellas pueden representar realmente al universo, con un nivel de confianza del 95%.

### Características de la muestra



Muestra demoscópica

# Estudio de empleados de empresas españolas

## Metodología

**Ámbito:** Nacional, en las provincias de Madrid y Barcelona, y en las ciudades de Sevilla, Valencia, Málaga Bilbao y Pamplona.

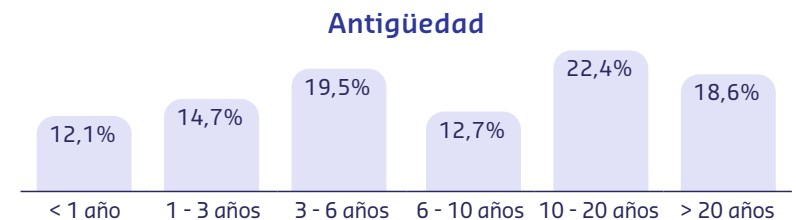
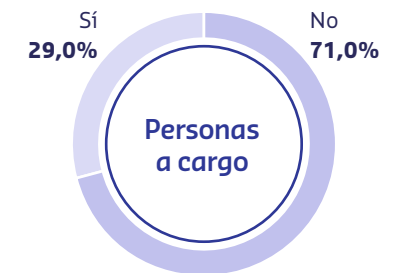
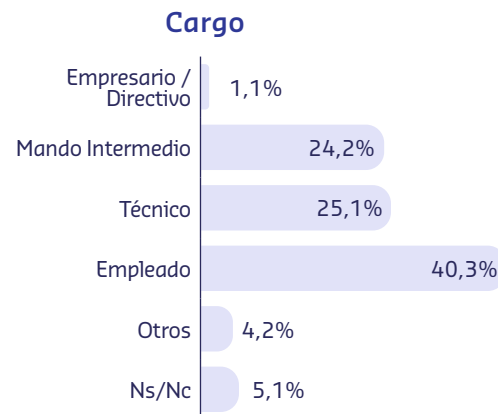
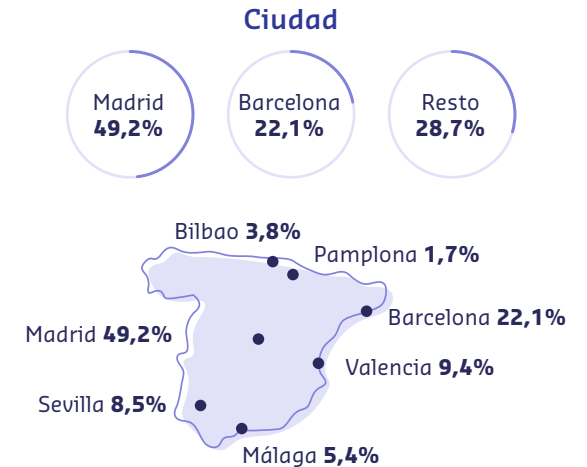
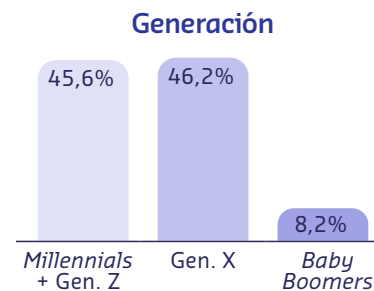
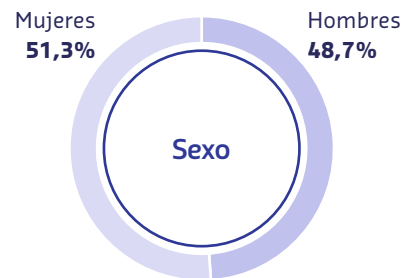
**Universo:** Empleados por cuenta ajena de empresas españolas.

**Tamaño de la muestra:** 1.003

**Fecha de realización:** Entre el 27 de diciembre de 2022 y el 10 de enero de 2023.

**Procedimiento:** Estudio cuantitativo mediante encuesta online CAWI (*Computer Aided Web Interviewing*).

## Características de la muestra



# SOBRE SODEXO

Sodexo Beneficios e Incentivos es una compañía líder mundial en soluciones de compensación y beneficios para empleados con presencia en el mercado español desde 1976. Un *partner* de confianza que ofrece una completa gama de innovadoras soluciones digitales de beneficios y reconocimiento para empleados, tales como **Restaurante Pass** (para el menú diario), **Guardería Pass** (cheque guardería), **Formación Pass** y **Transporte Pass**, entre otros.

Presentes en **32** países

**500.000**  
empresas clientes 

**36.000.000**   
usuarios beneficiarios

 **1.700.000**  
establecimientos afiliados



Si quieres dar un paso más en tu plan de beneficios a empleados, en Sodexo podemos asesorarte sobre distintas opciones de beneficios sociales y retribución flexible que te ayudarán a potenciar el salario emocional de tus empleados.





**sodexo**