



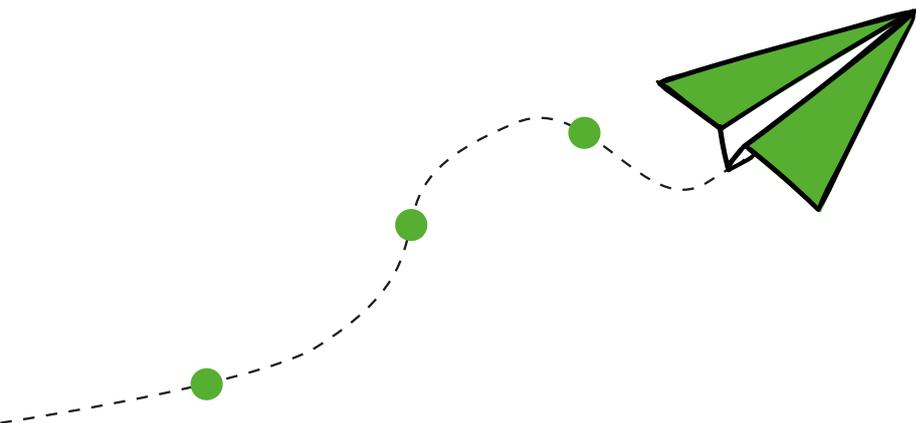
THINK TANK

El Turista laboral

¿Se acabó el empleado de por vida?

Rediseño de la propuesta de valor para el nuevo talento

Índice



¿Afrontamos un cambio de era?	04
1. Introducción	05
2. Disrupción tecnológica. Impacto en las personas y las empresas	08
3. Un nuevo perfil de profesional: El Turista Laboral	10
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo es este nuevo perfil de profesional?• Turista doméstico, externo e internacional.	
4. Cambio de mentalidad en las organizaciones ante una nueva realidad	13
5. Principales desafíos para las organizaciones	15
<ul style="list-style-type: none">• Los costes de una alta rotación.• Gestionar la diversidad intergeneracional, clave para el futuro de las organizaciones.• Ecosistemas de talento mixtos: ¿Talento interno o externo?• Formas de colaboración profesional no convencionales. El freno de la legislación laboral.• Propuesta de valor para el empleado ¿Qué quiere el nuevo talento?• Preservar el conocimiento interno cuando el talento decide viajar.• De turista a “viajero” laboral. El importante papel del manager.	
6. Los turistas laborales también tienen que aportar La importancia de reformular el Contrato Psicológico	35
7. Una oportunidad para reconectar con las personas	36
8. Conclusiones finales	37
9. Nuestros expertos y partners	39

¿Afrontamos un cambio de era?

Es probable que no estemos tanto viviendo en una era de cambios, sino **ante un cambio de era**. El mundo está experimentando un proceso de transformación global que rompe con los modelos que hemos vivido hasta ahora. De hecho, más que la actual policrisis geopolítica, la 4ª Revolución Industrial puede ser el factor de transformación que esté acelerando el cambio de era, respecto al modelo productivo y de organización del trabajo, nacidos de la anterior revolución industrial, en los tiempos de la máquina de vapor.

Por un lado, la aceleración de los **procesos de automatización** de los procesos industriales que afectaron a la fuerza de trabajo “Blue Collar”, junto a la disrupción -más que irrupción- de los **distintos tipos de IA** que ya impactan de manera muy relevante en la fuerza de trabajo “White Collar”, están **afectando de manera muy significativa los modelos de trabajo**. Sin salir del campo de la tecnología, el experimento de trabajar en remoto durante la pandemia, demostró que hay otras maneras mejores y más productivas de organizar muchos de los trabajos que no exigen presencia. Esto, junto a un **replanteamiento vital y profesional** de muchas personas como consecuencia de la experiencia pandémica, ha representado otro factor de cambio en la manera de vivir laboralmente de una parte importante del talento de alto valor, que es consciente de su poder de negociación frente a la empresa. Finalmente, la entrada decidida de la IA generativa, como un eficaz gestor de la información y el conocimiento existentes, nos encomienda a personas para desarrollar **nuestras capacidades exclusivas** y excluyentes respecto a la IA, como son el pensamiento crítico y creativo, así como todo aquello relacionado con el ámbito relacional

y los cuidados. En definitiva, estamos ante síntomas de que el mundo está derivando hacia otro modelo del que todavía no hemos dibujado sus formas, pero que ya nos está afectando.

Todos estos desafíos, que impactan al ámbito laboral, representan un momento complejo en donde las organizaciones tienen que tomar consciencia del contexto, hacer un buen diagnóstico, y responder con eficacia. Ello supone **revisar sus modelos de gestión de personas**, para abordar dos retos que preocupan especialmente en este momento: por un lado, la fidelización y la atracción de un talento necesario para seguir creciendo, pero que es cada vez más estructuralmente escaso y muy difícil de fidelizar. Y por otro, la **reformulación de un nuevo contrato psicológico** que encuentre el punto de confluencia entre las necesidades y expectativas tanto de la empresa como del trabajador.

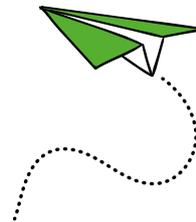
Sobre todo ello y mucho más hemos reflexionado en un nuevo think tank de la Fundación máshumano, con la colaboración de Kinglsey Gate Partners, LLYC y Sagardoy Business & Law School, y la participación de empresas referentes.

Un espacio de encuentro e intercambio de conocimiento, donde hemos podido recoger interesantes contenidos que os ofrecemos en este documento, con la esperanza de que os ayuden en el complejo pero apasionante reto de la gestión de personas.



Tomás Pereda
Subdirector general
Fundación máshumano

1. Introducción



En España se vive en una paradoja, ya que somos el país con más vacantes pero mayor número de desempleados. Así, según DigitalES¹, en 2022 hubo 124.000 vacantes sin cubrir, principalmente concentradas en las profesiones TICs.

Según otro informe del Banco de España², la **disponibilidad de mano de obra representó en 2023 la 3ª mayor preocupación** de la empresa española. Por otro lado, las organizaciones se enfrentan a otro fenómeno surgido tras la crisis de la pandemia: la Gran Renuncia. Esto ocurre cuando un porcentaje importante de empleados están dispuestos a abandonar su puesto de trabajo en busca de otro modelo laboral que se ajuste mejor a sus necesidades, tanto profesionales como personales. Según un estudio de McKinsey³, en España el **53% de los empleados se sienten desenganchados** de sus empresas y, lo que es peor, el 21% ha decidido no abandonar su empresa, reduciendo al mínimo su esfuerzo, lo que se ha venido a llamar el “Quiet Quitting”, profesionales cuyas almas ya abandonaron la empresa pero llevan sus cuerpos a trabajar cada día para cobrar la nómina:

- El 33% de los empleados está considerando dejar su trabajo en los próximos 3 a 6 meses (32% en España).
- 21% de los empleados reconoce que dedica el mínimo esfuerzo pero no se plantea dejar su empresa.

Junto a lo anterior, surge “otra especie en la jungla laboral que salta de liana en liana” al que hemos denominado **“Turista Laboral”**, y que se caracteriza básicamente por tres rasgos:

1. Gestiona su modelo de carrera basado en el aprendizaje, crecimiento y enriquecimiento acelerados, con el fin de incrementar su valor profesional, su cotización en el mercado laboral.
2. Su foco está en el proyecto y asegurar que participa en una experiencia laboral relevante.
3. Tiene alta expectativa de disfrutar de un jefe del que aprender desde el primer día de trabajo.

¹ Estudio “Radiografía de las vacantes en el sector tecnológico”. DigitalES, Asociación Española para la Digitalización (mayo 2022)

² Encuesta a las empresas españolas sobre la evolución de su actividad: primer trimestre 2023” - Banco de España - Boletín Económico 2023/T1

³ European Talent is Ready to Walk Out the Door. How Should Companies Respond? McKinsey (December 2022)

Este modelo representa que los períodos de permanencia de los profesionales en las organizaciones se están acortando, sobre todo cuando hablamos de perfiles críticos, imprescindibles para abordar la transformación de las organizaciones hacia el futuro. Estos tiempos llegan a ser de no más de 1 año y 7 meses en algunos sectores, incrementando las tasas de rotación laboral no deseadas hasta un 35% y 40%, lo que hace que muchas empresas estén replanteando sus procesos de atracción y fidelización de ese talento escaso, volátil y valioso.

En este contexto, se nos plantea la duda de si podríamos encontrarnos ante un cambio que afecta al propio paradigma de carrera profesional, donde para las personas gana peso el hecho de participar en nuevas experiencias y proyectos, perdiendo valor otros factores más tradicionales de “puesto y empresa”. Si se confirmara esta tendencia supondría la emergencia de un **nuevo perfil de viajero o “turista laboral”** que valora cambios frecuentes de experiencia, **saltando de liana en liana, como una forma de aprender, crecer y enriquecerse**. Esto, motivado por un mercado laboral cada vez más incierto e inestable donde la única fuente de estabilidad laboral ya sólo surge de uno mismo.

Ante esta posible tendencia emergente, surgen nuevas preguntas:

¿Contamos con nuevos indicadores que confirman esta tendencia? ¿Afecta a todas las generaciones por igual? ¿Cuáles son los nuevos factores que más se valoran a la hora de atraer y fidelizar?

¿Cuál es el grado de eficacia de nuestra reformulación de la propuesta de valor para el talento?

¿Está siendo el propósito corporativo, que aporta significado y sentido al trabajo, un factor relevante?

Si el cambio frecuente de trabajo se consolida como “manera de vivir” profesionalmente ¿qué hacemos con los procesos tradicionales de atracción y fidelización?

¿Intentamos convertir al “Turista Laboral”, que visita superficialmente, en un “Viajero Laboral”, que se integra y profundiza en el territorio de su interés?

¿Podría esta tendencia abrir las organizaciones hacia otras formas de colaboración no laborales? ¿Ecosistemas abiertos de talento mixtos, internos y externos?

En este contexto ¿cómo se adapta una regulación binaria, trabajo por cuenta ajena o propia?

Si vamos a tener que convivir con una alta tasa de rotación estructural ¿cómo preservamos el conocimiento interno? ¿Podría ser la diversidad generacional parte de la respuesta?



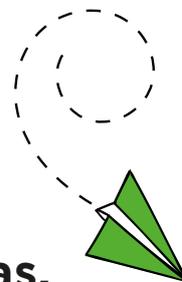
Sobre estas y otras cuestiones hemos reflexionado desde un nuevo Think Tank impulsado por la **Fundación máshumano**, en colaboración con **Kingsley Gate Partners, LLYC y Sagardoy Business & Law School**, que ha consistido en diferentes mesas de trabajo celebradas a lo largo de 2023, donde han participado representantes de la Red de empresas Fundación máshumano y de otras organizaciones referentes por su gestión de personas, como **Bankinter, Cap Gemini, DoValue, EY, Ferrovial, Generali, Indra, Legálitas, Línea Directa, MAPFRE, Orange, Parques Reunidos, Shakers, Toyota y Vocento**.

En las siguientes páginas, reflejamos las principales conclusiones recogidas en estos encuentros, para tratar de aportar un poco de luz sobre uno de los grandes retos que preocupan a las empresas en el momento actual: la dificultad para atraer y sobre todo fidelizar al talento que necesitan para crecer.



2. Disrupción tecnológica

Impacto en las personas y las empresas.



Según el informe del WEF⁴, a día de hoy el 29% de las tareas laborales son realizadas por una máquina y debido a los avances tecnológicos, la **automatización podría afectar a 83 millones de empleos**. Pero no todo son malas noticias, ya que a su vez la tecnología podría **crear 69 millones de nuevos roles** de trabajo. Parece claro por lo tanto que el mundo está cambiando y que tendremos que adaptarnos a un nuevo entorno que no deja de transformarse, algo donde tanto las personas como las empresas ya juegan un papel fundamental.

Las estimaciones revelan que en 2030 quince de las mayores economías del mundo (Alemania, Francia, Italia, Reino Unido, Japón, Canadá, etc.) se enfrentarán a una escasez de trabajadores. Alemania podría carecer de 8 millones de trabajadores en 2030, lo que representa más del 20% de su población activa y algo parecido podría ocurrir en España. **El talento es escaso y las competencias digitales se volverán cada vez más necesarias** para cualquier profesional, y no solo para los especialistas en el sector digital. Sin embargo, según un estudio elaborado por Randstad Research y el CEU⁵, en nuestro país –uno de los países con natalidad más baja–, la proporción de licenciados que han estudiado disciplinas con empleabilidad más favorable como Ingeniería, TIC e Informática o Ciencias, solo llega al 21,9%, no alcanzando la media europea (27,2%). Esto sin duda supone un gran reto para un sistema educativo que deberá formar a las nuevas generaciones, de forma que **la tecnología no suponga una brecha que impida el acceso al trabajo** en igualdad de oportunidades.

⁴ The Future of the Jobs Report - World Economic Forum (May 2023)

⁵ Jóvenes universitarios y empleabilidad - Randstad Research y el CEU (Junio 2023)

La **inversión de la pirámide demográfica** representa también un importante impacto en la disponibilidad de talento, sobre todo desde los modelos tradicionales de adquisición de perfiles. España sigue perdiendo población autóctona debido a su baja tasa de fecundidad de 1,19 hijos por mujer -frente a la tasa de reemplazo generacional del 2,1- y la edad de la población activa sigue envejeciendo. Durante la década 2021 a 2031, se producirá una **pérdida de 4,1 millones de personas activas de edades entre 30 y 49 años** (la edad preferida para las empresas), mientras que, por el contrario, la buena noticia es que **se incrementará la población activa** en 2,3 millones de personas, de edades comprendidas **entre 50 y 67 años**. Este cambio sitúa a la empresa ante el desafío de poner su **mirada en profesionales senior**, superando prejuicios y sesgos inconscientes, convirtiéndose en una empresa atractiva para el mejor talento senior.

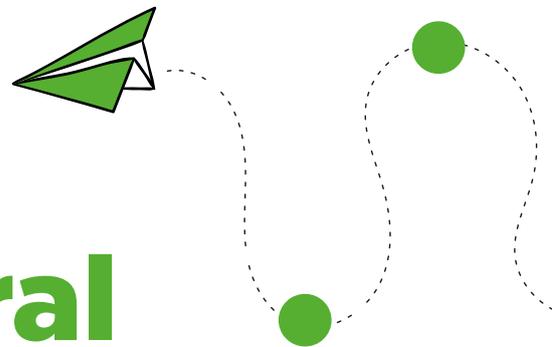
En este contexto complejo, las **personas**, tendrán que asegurar su **trabajabilidad a través del autoaprendizaje continuo**, siendo responsables de estar actualizados en las competencias técnicas que el mercado vaya requiriendo. Por otro lado, los nuevos entornos exigirán a los profesionales otra serie de **competencias complementarias de naturaleza no digital y genuinamente humanas**, que nos harán muy valiosos al repre-

sentar capacidades fuera del alcance de los robots. Se trata de capacidades intelectuales, como la de resolver problemas complejos, el aprendizaje continuo y activo o la capacidad de análisis; capacidades sociales, como la de resolver conflictos o la facilidad para el trabajo en equipo; capacidades de organización, para actuar de manera autónoma con un criterio válido para la toma de decisiones y para la adaptación al cambio; y otras competencias esenciales como el pensamiento crítico y creativo, la resiliencia o la empatía.

En cuanto a las **empresas**, también tendrán que adaptar sus procesos al nuevo contexto, donde los modelos de trabajo se encuentran en plena transformación. Aquí se percibe una confluencia de dos posibles tendencias, por una parte, una cierta **resistencia al cambio** por parte de algunas organizaciones, que se decantan por una cultura y un liderazgo más tradicional, apostando por modelos de mayor jerarquía y presencialidad, con proyectos de trabajo a largo plazo y gran estabilidad de sus profesionales. Por otro lado, una **visión más aperturista**, de organizaciones basadas en la flexibilidad, la confianza y la autonomía, que han optado por transformar sus modelos de trabajo, adaptándolos a las demandas del nuevo talento para hacer frente a los grandes retos del futuro.

“Durante la década 2021 a 2031, se producirá una pérdida de 4,1 millones de personas activas de edades entre 30 y 49 años”

3. Un nuevo perfil de profesional: El Turista Laboral



Junto al estudio anteriormente ya citado de McKinsey, otra encuesta de Simple Lógica para elDiario.es⁶ muestra que el 25% de la población quiere o tiene pensado cambiar de empleo, una cifra que escala hasta el 42% entre los menores de 34 años. Si bien antes pensábamos en un trabajo para toda la vida, este concepto podría estar cambiando, sobre todo cuando se trata del talento más demandado y escaso.

Los períodos de **permanencia de los perfiles más digitales parecen estar reduciéndose** a no más de tres años, siendo un fenómeno que parece afectar más a la generación Z e incluso a los millennials, lo que hace pensar que no sólo los más jóvenes quieren cambiar. Frente a un tipo de trabajador más tradicional, con mayor preferencia por entornos de trabajo más estables, por proyectos a largo plazo en los que sentirse cómodos y seguros, los millennials y sobre todo los zetas, parece que prefieren asumir nuevos desafíos, nuevas experiencias y proyectos que les permitan tener un **aprendizaje y un crecimiento constante**, llevándoles a rotar de proyecto o de empresa con bastante frecuencia.

Esta mayor rotación -inestabilidad de talento para la empresa- puede representar una respuesta adaptativa a la inestabilidad laboral que han vivido varias generaciones durante décadas y que creó la famosa frase del “fin del empleo de por vida”, y que el turista laboral sea la respuesta y que represente en este caso el “**fin del empleo de por vida**”. Adaptados a un mercado de alta incertidumbre e inestabilidad, la respuesta adaptativa ha llevado a estos profesionales a sobre prepararse para poder adaptarse a los cambios de trabajo que obligatoriamente les ha impuesto el mercado. Pero ahora podrían cambiar las tornas, **el mercado necesita su talento y deciden ser ellos los que marquen el ritmo**, moviéndose a los proyectos o empresas que más les interesan y exigiendo salarios que no todas las organizaciones pueden asumir.



⁶ Fuente: Radiografía del mercado laboral. Simple Lógica para elDiario.es (agosto 2022)

Parece que en algunos casos podría estar perdiéndose el miedo a la tradicional advertencia “ten cuidado porque ahí fuera hace frío”, y los cambios de trabajo se llevan a cabo con frecuencia y sin temor a la inestabilidad del mercado, desde una confianza de que siempre surgirá una buena oportunidad. Esta actitud por una **mayor movilidad laboral quizás esté empezando a dar forma a esta nueva figura de “Turista Laboral”**, que podría percibirse sobre todo en esos perfiles tecnológicos y de alta cualificación por el que ahora compiten todas las empresas.

En menos de tres años la generación Z va a constituirse en el 27 % de los trabajadores de todo el mundo. Para conquistar a este grupo de edad, es necesario **tener presente sus condiciones** y comportamiento dentro de la empresa que, aunque pueda parecer extraño, muchas veces divergen de las prioridades de los millennials.

Ante esta nueva realidad, será necesario **gestionar la brecha que existe entre las empresas** tradicionales, menos atractivas para el nuevo talento, frente a otras empresa más abiertas al futuro que se adaptan más a las nuevas generaciones, teniendo así mayor poder de atracción para ese “talento viajero”.

¿Cómo es este nuevo perfil de profesional?

En general, son jóvenes, cuentan con una sólida formación, con mayor presencia en nuevas tecnologías, y sus conocimientos y experiencia son codiciados por las empresas en un mercado laboral cada vez más atravesado por la digitalización. Y no van a trabajar en una sola empresa como hicieron sus padres. Al contrario, son “turistas laborales”, **“que saltan de liana en liana” y permanecen en cada proyecto una media de 1,7 a 2 años**. Se aproximan, en su manera de concebir el trabajo, a cómo Robin Chase, fundadora de Zipcar, definió la expectativa de las nuevas generaciones: *“Mi padre tuvo un solo trabajo toda su vida, yo tendré 6 trabajos diferentes a lo largo de mi vida, y mis hijos van a tener 6 trabajos a la vez”*.

Sin querer generalizar, podría afirmarse que el nuevo talento está caracterizado por una diferente gestión y percepción del tiempo, con un mayor **sentido de la urgencia e inmediatez**. El tiempo de atención se reduce a los 8,25 segundos actuales y las RRSS estimulan la recompensa de dopamina en períodos cada vez más cortos. Estos profesionales tienen una alta valoración de sí mismos y esto los lleva a una **exigencia constante frente a la empresa**. A diferencia de anteriores generaciones, necesitan tener claridad absoluta de lo que va a ser su carrera en el corto plazo y demandan conocimiento y **feedback constante**. De hecho, estímulos de carrera, tales como adquirir la condición de socio en un despacho, consultora o empresa de ingeniería, dejan de actuar como factores de fidelización. El corto plazo (1 año) se convierte en medio, el medio (2-4 años) en largo, y el largo (+4 años) desaparece.

Un elemento **clave es el factor “jefe directo”**. Como su expectativa es aprovechar al máximo el tiempo para aprender y crecer durante su participación en un proyecto concreto, exigen conocer y validar a un jefe del que puedan aprender. En muchos casos es motivo de abandono temprano si ello no se produce.

Además, muestran cierto **recelo hacia otras generaciones** con las que conviven, porque piensan que taponan su progresión y no dejan sitio para ellos. Esta impaciencia, los prejuicios y no tener clara su proyección en el corto plazo, muchas veces motiva su desvinculación de la empresa en un plazo más corto del deseado.

Finalmente, dado el creciente dinamismo del mercado laboral, los frecuentes cambios son valorados positivamente por los profesionales de reclutamiento y selección, actuando como un elemento de refuerzo de esta tendencia.

Turista doméstico, externo e internacional.

Somos humanos y como tales, tendemos a sentirnos cómodos en el terreno que más conocemos. Esto podría producir un cierto acomodo en los perfiles que ya forman parte de la compañía desde hace un tiempo. Otros perfiles, sin embargo, normalmente los que cuentan con la cualificación tecnológica o experiencia más demandados por el mercado, se caracterizan por una mayor inquietud por el cambio y la búsqueda de nuevos desafíos y experiencias, dando lugar al nuevo perfil de turista laboral al que estamos dedicando estas páginas y del que se podrían establecer tres arquetipos:



Turista doméstico

Profesionales que se mueven y buscan la oportunidad, pero lo hacen dentro de la casa buscando cambiar, al ver que su campo se estrecha. Contemplan la posibilidad de virar la carrera, y suele darse en posiciones financieras, de RRHH, etc. Son profesiones con menor posibilidad de saltar a otras organizaciones, y deciden moverse internamente. Esto suele darse en empresas donde la antigüedad de los empleados es larga y la rotación externa es razonable e incluso baja. Suelen ser empresas grandes y estables, donde existe gran orgullo de pertenencia, con una cultura que impulsa el crecimiento interno, el desarrollo y la promoción dentro de la organización, favoreciendo que las personas puedan tener carreras y participar en áreas e iniciativas muy diferentes. Así, estas empresas ofrecen un abanico grande de alternativas para que quien quiera cambiar de función, rol o proyecto lo pueda hacer, tratando de que los empleados se sientan protagonistas y empoderados.



Turista externo

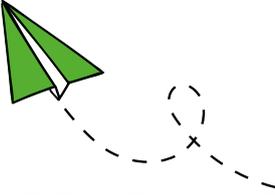
Profesionales que se van a otras empresas. Se trata de perfiles tecnológicos, que buscan la estabilidad suficiente para desarrollar su proyecto. No buscan tanto la estabilidad en la empresa para toda la vida, pero sí para desarrollar bien su iniciativa, así como estabilidad financiera para poder ejecutarlo como quieren. Una vez finalizado el proyecto, es muy difícil retenerlos.



Turista internacional

Jóvenes talentos que quieren buscar trabajo fuera de España. Valoran los aspectos salariales, conocer otras culturas, potenciar su valor a través de su experiencia internacional, y poder disfrutar de tiempo libre.

4. Cambio de mentalidad en las organizaciones ante una nueva realidad



El conocimiento evoluciona cada vez más rápido y los nómadas del conocimiento, personas inquietas que no dejan de moverse para seguir aprendiendo, van a ser perfiles muy demandados.

Cambiar de actividad cada cierto tiempo dentro de la empresa, a través de un modelo rotación interno, conocido y estructurado, para que los profesionales se enriquezcan de nuevas experiencias y aprendizajes, sin duda es positivo y puede aportar valor tanto a la empresa, como a los profesionales, sean jóvenes o seniors. Una mentalidad empresarial que apueste porque las personas permanezcan en un mismo puesto durante años no parece adecuada a los nuevos tiempos.

También debería contemplarse de manera positiva el **salto a otras organizaciones**, algo que, debido a la poca seguridad del mercado laboral en España, se da más en perfiles jóvenes que en los de más edad. La rotación cada vez es mayor en los primeros años y en perfiles menos senior y, si bien hace años podía entenderse como una falta de compromiso o lealtad por parte del profesional, empieza a valorarse positivamente por parte de ciertas organizaciones, que consideran que **permanencias muy largas en un mismo puesto, pueden frenar el aprendizaje**.

Este cambio de paradigma no solo atiende a aspectos generacionales, sino al **cambio en las prioridades de las personas** experimentado desde la pandemia, donde se percibe una nueva necesidad vital de cambiar, probar nuevos espacios, experiencias y compañeros de viaje. Las organizaciones deben entender que **estos perfiles ya no buscan un trabajo para toda la vida**. No piensan tanto a largo plazo y si se atreven a cambiar una vez, tienen más predisposición a hacerlo en más ocasiones.

También influyen en la rotación aspectos como el sector de actividad, los departamentos y áreas. Pero, en cualquier caso, lo que parece claro es que podríamos estar en un momento de transformación, que obliga a las **organizaciones a cambiar su manera de pensar, gestionar y rediseñar sus protocolos**. Una nueva realidad casi “inevitable”, donde las áreas de personas **no deberían culparse** o considerar que han fracasado, ni obcecarse con volver a comportamientos del pasado (tendencia a una mayor estabilidad en el puesto). Tampoco considerar a las personas que se van como “traidores”, sino tratar de que el tiempo que ese talento se quede, sea lo más provechoso posible para todos.

Otro aspecto muy importante será cuidar los **procesos de recuperación del talento**, poniendo especial foco en los procesos de “Off-boarding” (un punto de dolor todavía para muchas organizaciones) y en la relación tras la desvinculación, como ocurre con los clubs de alumni de las universidades, para que cuando las personas irremediablemente se marchen, su experiencia se a lo más positiva posible. Esto hará que se conviertan en los mejores embajadores, o incluso se dejen la puerta abierta para poder volver en un tiempo, con nuevos conocimientos y aprendizajes.

En conclusión, la rotación del talento más escaso, aunque no siempre es la deseada, en muchos casos es inevitable, por lo que quizás las empresas deberían asumirla como un proceso natural (siempre que no sea menor a tres años) sin culparse por no haber hecho las cosas bien. Tampoco demonizar a las personas que se van, sino dejar que sean libres en la elección de su camino, en cómo contribuir con su trabajo al propósito de la empresa. Y **tratar de que su paso por la organización sea para ellos lo más positivo posible para invitarles a volver**, con nuevos aprendizajes, mayor compromiso por agradecimiento y un tiempo de adaptación más rápido.

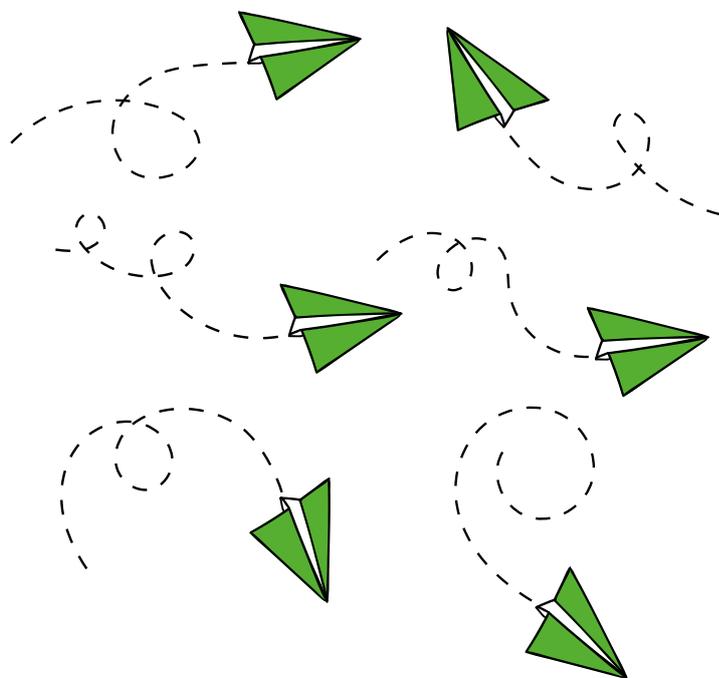
Sí será necesario, sin embargo, contar con un **“pool” de talento interno** que conviva con las nuevas incorporaciones, de modo que el conocimiento interno no se pierda. En definitiva, si estamos ante una tendencia emergente que representa una nueva manera de vivir y gestionar la carrera laboral, lo más práctico sería diseñar una estrategia para responder eficazmente a esta realidad, que representa vivir con una rotación estructural mayor de lo habitual, sin aspirar a cambiarla sino a adaptarse a ella.



5. Principales desafíos para las empresas

Además de tratar de cambiar su mentalidad para adaptarse a este nuevo paradigma, las organizaciones también deberán hacer frente a otros grandes retos: el coste asociado a la alta rotación; la gestión intergeneracional del talento; la gestión en paralelo de talento interno y externo; diseñar una nueva propuesta de valor para el talento (tanto interno como externo, desde el concepto de “Open Talent”); preservar el conocimiento interno; e impulsar el papel de los managers, como grandes aliados en los procesos de cambio.

A continuación, nos detenemos en cada uno de estos desafíos.



Los costes de una alta rotación

El **capital humano no sólo supone el principal activo de cualquier empresa sino que representa una fuerte inversión económica, para cuya rentabilización el factor tiempo es relevante.** En sus personas está la capacidad para garantizar la excelencia de los productos y servicios y gracias a habilidades como la innovación y la creatividad, actúan como motor de cambio y son figuras indispensables en los procesos de transformación y crecimiento empresarial.

Por eso las empresas con capacidad para atraer y fidelizar el mejor talento, escaso y actualmente más volátil, tienen claramente una gran ventaja competitiva, algo que contrasta con épocas anteriores en las que el talento era un recurso abundante, de fácil acceso y más estable. En este nuevo marco laboral surge un campo de **contratación más competitivo y con mayor dificultad para fidelizar a los perfiles más valiosos** dentro de la empresa, una rotación estructural cada vez

mayor que está derivando en una guerra por el talento sin precedentes.

Según los expertos en el ámbito del talento, **la maestría en un puesto de trabajo no se logra hasta los 3 años de desempeño.** Por lo tanto, la rotación por debajo de ese plazo puede considerarse no deseada. Dentro de ese margen, si el abandono se produce en el primer año, podría atender a un fallo en el “onboarding”, donde no se han satisfecho las expectativas con las que los candidatos se incorporaron a la empresa, bien relacionadas con el trabajo en sí, o con la posibilidad de contribuir al propósito de la compañía.

Lo ideal para las empresas, por tanto, es **lograr períodos de permanencia no inferiores a los tres años** y que pasado ese tiempo, el **conocimiento permanezca en la empresa**, algo para lo que **el talento senior**, menos dado a dejar la empresa, resulta fundamental.

La realidad laboral ha cambiado, ya sea porque en algunos sectores las posibilidades de empleo permiten viajar de un puesto a otro, o porque en ocasiones la precariedad de las condiciones económicas lleva a una búsqueda constante de mejores oportunidades, utilizando cada salto laboral como una oportunidad para mejorarlas sustancialmente. Según un análisis de Randstad⁷, el abandono voluntario del puesto de trabajo crece, situándose **la rotación en 2022 en una media anual del 17%**. La causa principal del cambio de empresa según Randstad fue la búsqueda de mejores oportunidades en otras compañías o sectores (77,2%). Esto es similar a lo que ocurre en el sector tecnológico, donde el sueldo, seguido de la búsqueda de progreso profesional y la posibilidad de trabajar 100% en remoto son los principales motivos, según la firma de selección Prosperity. Atendiendo al informe de McKinsey ya citado⁸, las causas por las que el 52% se desengancha de su trabajo en España son:

- a) Compensación inadecuada.
- b) Crecimiento profesional lento y difuso.
- c) Directivos indiferentes y no inspiradores.



Es importante señalar que la retribución, como factor higiénico -generador de insatisfacción, pero no motivador- aparece casi siempre como un factor de cambio, no esencial pero sí como una cuestión previa a resolver.

Ya había indicadores hace años donde se hablaba de la “**Jungle gym career**”, pero no eran tantos los casos de personas que quisieran mayor movilidad. Ahora sí parece estar más establecido y no solo en las nuevas generaciones, sino en generaciones intermedias que buscan adquirir conocimiento ya no solo desde la perspectiva académica, sino gracias a la experiencia de ir cambiando de proyecto o de empresa. De hecho, según las previsiones de analistas expertos, el nivel de **rotación media en España seguirá aumentando** y deberemos aprender a gestionarla ya que, además de suponer una pérdida de conocimiento, tiene un gran **impacto económico** para la empresa.

⁷ Informe de rotación laboral - Randstad Research (noviembre 2022)

⁸ “European Talent is Ready to Walk Out the Door. How Should Companies Respond?” - McKinsey (December 2022)

Gestionar la diversidad intergeneracional, clave para el futuro de las organizaciones

Tal como mencionamos anteriormente, en la década de 2021-2031 van a desaparecer como población activa 4,2 millones de profesionales que ahora tienen entre 30 y 49 años, lo que supondrá un mayor número -2,3 millones- de trabajadores senior mayores de 50 años en un futuro próximo. Los datos del Instituto Nacional de Estadística apuntan hacia la caída de la natalidad y el aumento de la esperanza de vida, que han invertido la pirámide demográfica. Hoy, **la población mayor de 50 años duplica a la menor de 18** y supera en 6 millones a los menores de 25.

El mundo de la **demografía se está convirtiendo en un factor clave** de nuestra sostenibilidad y el pacto intergeneracional será la respuesta a una mayor eficiencia de los equipos. Por primera vez en la historia de España, es posible que en los equipos de trabajo convivan entre tres y cinco generaciones: Baby Boomers, Generación X, Millennials y Generación Z, más los robots con su IA generativa. Estamos ante generaciones muy distintas entre sí, no solamente en cuanto a los valores, sino a la forma de entender la vida, el trabajo, las motivaciones, las prioridades. Se miran en ocasiones con recelo, compiten y no siempre comparten conocimientos entre sí, y por este motivo, debemos aprender a gestionar el talento interno de forma distinta y **apostar por la diversidad generacional fomentando una colaboración** desde la complementariedad, y que la edad no sólo sea una posición jerárquica.



Esta heterogeneidad de edades y perfiles hace que cada vez sea más necesario desplegar una estrategia que supere los prejuicios y sesgos intergeneracionales y favorezca la convivencia, la unión, el intercambio y la aportación de valor entre unas y otras, con medidas como el “reverse mentoring” o “mentoring inverso”, así como el desarrollo de modelos de gestión de equipos intergeneracionales. Podría decirse que se trata de promover la recuperación de un nuevo **pacto intergeneracional, construido desde el respeto, admiración mutua y, sobre todo, desde la toma de consciencia de las diferentes fortalezas de cada generación** en función de su evolución mental, de manera complementaria en la que cada una aporta sus distintas inteligencias, fluidas y cristalizadas⁹, logrando construir una nueva modalidad de equipos de alto rendimiento.

Por otro lado, del mismo modo que las empresas atienden a las necesidades y exigencias del nuevo talento, no deberían dejar de poner foco en las **demandas de los profesionales senior**, porque ellos también son valiosos y sin duda pueden seguir aportando un enorme valor dentro de la organización. De hecho, algunas empresas apuntan que a raíz de sus fusiones y planes de salida han perdido un conocimiento muy valioso de profesionales más expertos, lo que supone una descapitalización de talento altamente negativa.

En definitiva, la **diversidad generacional** puede formar parte de una estrategia eficaz de respuesta ante altas tasas de rotación estructural como consecuencia de un alto turismo laboral, al contar con equipos generacionalmente mixtos. Aquí **los profesionales senior se convierten en piezas clave para atesorar el conocimiento interno**, transmitiéndolo a los nuevos integrantes que se incorporan y reteniéndolo frente a los miembros que deciden abandonar la organización para continuar su viaje.

En este sentido, sin duda resulta clave seguir potenciando el talento +50, tal y como se promueve desde **Generación SAVIA**, un proyecto de Fundación Endesa en colaboración con Fundación máshumano. Esta iniciativa, que desde hace 6 años trabaja para impulsar la empleabilidad del colectivo senior destaca que estos profesionales poseen una gran

experiencia vital, que reúnen conocimientos técnicos de todo tipo, pero también habilidades relacionales y de resolución de problemas. También valores de compromiso, de resiliencia y adaptación que hacen que enriquezca la visión de las empresas. Además, su papel es clave en la digitalización de la empresa, porque conocen muy bien los procesos. Por otro lado, diferentes estudios llevados a cabo por Generación SAVIA¹⁰, destierran mitos como que los profesionales mayores de 50 años tienen escasas competencias digitales, o que la tecnología sea un impedimento para la adaptación al teletrabajo. Algo que también corrobora el Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE¹¹. Los informes consultados por este centro de investigación sobre las habilidades tecnológicas de los seniors reflejan que son mayoría los que están presentes en internet, usan redes sociales y comercio electrónico. Al mismo tiempo, y en comparación con nuestros pares europeos, estamos por encima en competencias digitales. Este análisis asimismo destierra mitos como que los seniors no saben trabajar con los jóvenes, que no tienen capacidad de emprender o que están desactualizados, algo en lo que también está de acuerdo Generación Savia, donde observan que los trabajadores senior son mucho más conscientes de la importancia del aprendizaje a lo largo de la vida, la actualización permanente o el reciclaje profesional.

“Pacto intergeneracional, construido desde el respeto, admiración mutua y, sobre todo, desde la toma de consciencia de las diferentes fortalezas de cada generación”.

⁹ “From Strength to Strength” - Arthur C. Brooks - Green Tree Bloomsbury Publishing Plc (2022)

¹⁰ Los profesionales senior ante el reto del teletrabajo - Generación SAVIA (marzo 2021) un proyecto de Fundación Endesa en colaboración con la Fundación máshumano

¹¹ III Mapa del Talento Senior- Centro de Investigación Ageingnomics de Fundación MAPFRE (noviembre 2023)



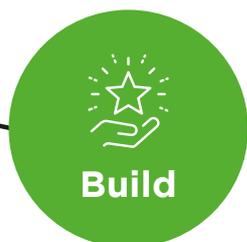
Como **resumen de todo lo anterior**, podemos afirmar que ante la gran disparidad de generaciones dentro de las organizaciones, resulta clave impulsar una gestión “intergeneracional” del talento, tratando de:

- Impulsar el **cambio de cultura que facilite la diversidad generacional**, superando prejuicios y sesgos inconscientes por parte de las distintas generaciones, y especialmente del management de la organización como agentes de dicho cambio.
- Dar respuesta a las **expectativas del talento de mayor valor y demanda**, escaso y volátil. Estos perfiles necesitan píldoras de novedad, vivir constantes situaciones de aprendizaje que les permitan nadar en aguas diferentes, aunque se sientan incómodos. De hecho, si no se da ese factor de novedad, el riesgo de que abandonen la organización de forma prematura es muy elevado, con el consecuente impacto sobre el negocio.
- Atender del mismo modo a las **necesidades de los perfiles más senior**, fieles a la empresa y con un alto valor para la compañía, y gestionar además la desmotivación y aburrimiento de estos equipos más expertos, cansados de formar a nuevas incorporaciones que no estarán mucho tiempo en la empresa.
- Para todo ello será necesario establecer una **estrategia que, por un lado permita segmentar** para atender a las necesidades de los distintos perfiles generacionales, con una mirada holística del talento que atienda a los distintos **momentos vitales** de las personas, y por otro lado aprender a crear y gestionar equipos intergeneracionales de alto rendimiento.
- Promover no solo la formación por parte de la empresa sino también el **autoaprendizaje continuo por parte de todas las generaciones**. Si bien antes los profesionales esperaban a que la empresa los formara, ahora la iniciativa de los planes de carrera corresponde al propio profesional en base a sus intereses y capacidades. Esta tendencia está muy interiorizada por los más jóvenes, y es necesario que la empresa traslade esta inquietud al resto de generaciones.

Ecosistemas de talento mixtos. ¿Talento interno externo?

Los departamentos de Recursos Humanos están volcados en crear estrategias eficaces para mejorar la permanencia del empleado y la satisfacción laboral del talento que más necesitan.

La transformación digital avanza a pasos agigantados y cada vez se precisa de mayor rapidez para incorporar y desarrollar el talento adecuado. De hecho, estudios avalan que el 75% de las empresas afirma tener dificultades para cubrir puestos de trabajo a escala mundial obligando a las compañías a modificar sus modelos de gestión del talento tradicionales, con una nueva estrategia para la búsqueda de perfiles basada en tres ejes:



Build

Construir conocimiento interno, velando por la empleabilidad y encaje de las personas en la organización, mediante la transformación del talento interno a través de programas de formación y oportunidades de aprendizaje y desarrollo continuos.



Buy

Contratar nuevos perfiles externos con skills críticas.



Borrow

Tomar prestados estos perfiles críticos temporalmente como "Talent as a Service" (TaaS).

A la vez que presenciamos un movimiento centrípeto de desglobalización industrial, con el objetivo de minimizar los riesgos de rotura de las cadenas de suministro tras los conflictos geopolíticos y la experiencia Covid19, observamos por el contrario otro centrífugo que representa una mayor globalización del talento, en el que el trabajo ya deja de ser un lugar en el tiempo y un lugar en el espacio. Emerge con fuerza una nueva tendencia emergente **"Open Talent"**¹², que representa el aprovechamiento de una fuerza de trabajo globalmente distribuida y digitalmente conectada, que ofrece la oportunidad de contar con un talento global de alto valor –"Free Workers"– a través de formas no convencionales de colaboración. Una nueva oportunidad de abrirse a nuevas fuentes de talento para responder tanto a su escasez como a las tasas de alta rotación. Pero para poder aprovechar las oportunidades que el "Open Talent" representa, las empresas deberán aprender a gestionar ecosistemas abiertos de talento interno y externo, surgiendo la figura del "Chief Freelance Officer" para poder responder más eficazmente (con independencia de la adaptación regulatoria a esta nueva realidad).

Otra medida es **crear "cantera"** de esos nuevos perfiles a través de programas de becas y acuerdos con universidades para que esas personas se acaben incorporando a la plantilla de forma más estable. Pero sea cual sea la modalidad de relación o el tiempo de permanencia de los profesionales, es necesario activar mecanismos para que el conocimiento se quede en la organización, aunque algunas personas decidan viajar fuera de ella. Y esto conlleva a la necesidad de activar programas específicos, para concienciar y exigir al nuevo talento un compromiso y una aportación de valor a la empresa.

¹² Open Talent" – John Winsor & Jin H. Paik – Harvard Business Review Press (2024)



Pero ¿cuándo deben apostar las organizaciones por un modelo de desarrollo del talento interno o de captación de talento externo? Según un estudio elaborado por el área de People Advisory Service de EY y promovido por enClave de Personas¹³, saber gestionar al mejor talento es una prioridad para las organizaciones. Además, las estrategias que empleen deben estar orientadas a ofrecer condiciones laborales competitivas y a crear culturas organizativas positivas y sostenibles, que fomenten el bienestar de los empleados y provean de planes de desarrollo profesional personalizados que garanticen el crecimiento tanto de las personas como de la organización. Para ello, según el análisis, es necesario **entender cuáles son las necesidades actuales y el nivel de preparación de los actores clave y analizar** tres aspectos principales para establecer la estrategia más adecuada en cada caso: Los **costes** asociados a la implementación de la estrategia; el **tiempo** que tardamos en que nuestra estrategia sea efectiva; y la **viabilidad** de la estrategia o cómo podemos llevarla a la realidad.

¹³ ¿Está sobrevalorado el paradigma clásico de retención del talento? en Clave de Personas-EY (junio 2023)

Formas de colaboración profesional no convencionales. El freno de la legislación laboral

El World Economic Forum augura que, si bien es cierto que muchos puestos de trabajo se van a destruir a causa de la digitalización, también **surgirán miles de nuevas tareas**. Así, en un momento de incertidumbre donde tratamos de encontrar respuestas, muchos expertos están concibiendo el trabajo como un conjunto o agregación de tareas o roles, donde podríamos encontrar hasta 18.000 distintas, y donde la tecnología y la inteligencia artificial van a reorganizar la forma en la que trabajamos.

Quizás nos encontramos por tanto ante una **deconstrucción del puesto de trabajo hacia las tareas**, donde es posible que las personas no se definan por su puesto, sino por las tareas que desempeñan, aquello donde son expertos y aportan valor. Este cambio de paradigma implica que las empresas deberán abrirse y adaptarse a un nuevo modelo de relación que en la mayoría de los casos no es el establecido hasta ahora, incluso teniendo que abrirse a contrataciones flexibles, externas e incluso deslocalizadas en cualquier lugar del mundo.

En este contexto, los analistas del sector digital auguran el **auge del talento freelance, fórmulas de interim management** y de otras nuevas **formas de trabajar no convencionales**, como factor clave del éxito de los negocios en un futuro cercano y de la transformación del tejido productivo. En un mundo en continuo cambio, las organizaciones se ven abocadas a subir al tren de la innovación, si quieren seguir siendo sostenibles. Una transformación de sus modelos de gestión y de la organización del trabajo, donde cada vez más, parece que será preciso desplegar **formatos más creativos e innovadores que unan las necesidades de crecimiento de las empresas, con las nuevas necesidades de las personas** y del talento más demandado y escaso. Con relación a ello, como decíamos anteriormente, desde los últimos años están surgiendo nuevas formas de trabajo no convencionales construidas en base al concepto de “Open Talent”, que permiten acceder al talento de una manera más flexible, abriéndonos a nuevas oportunidades en el mercado del trabajo.

Sin embargo, para avanzar en este “new work order” las organizaciones se encuentran con un obstáculo al que deben hacer frente, la **rigidez de la legislación laboral**, que no facilita la incorporación y desarrollo de los nuevos perfiles, que demandan formas de vinculación con la empresa menos convencionales. También se apunta a la necesidad de promover un mayor diálogo con los sindicatos, en torno a las nuevas formas de trabajar, si queremos atraer a un talento imprescindible para el desarrollo de las compañías, al que cada vez es más difícil acceder.

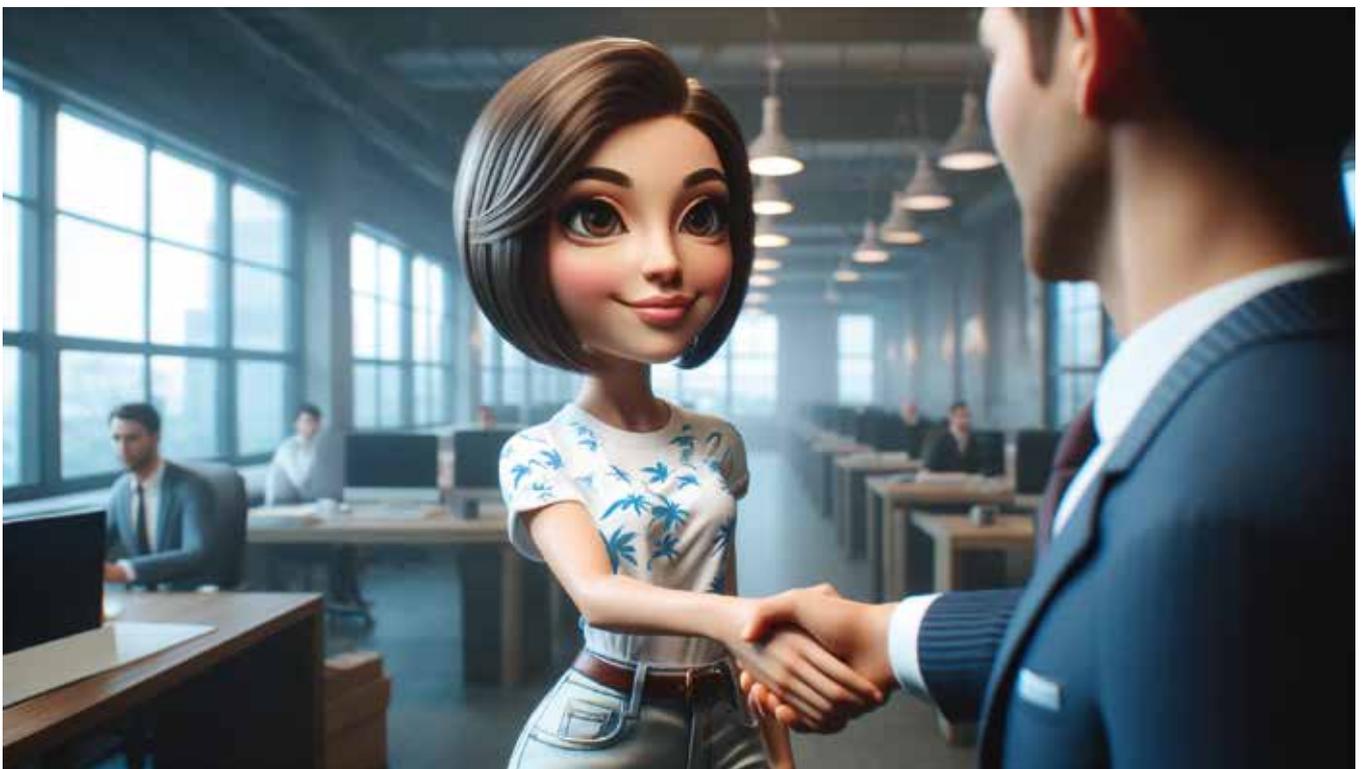
Durante los dos últimos siglos, el trabajo por cuenta ajena indefinido y estable se consideraba que era el objetivo deseado por todo trabajador, -considerado como vulnerable y a proteger- y desde esa premisa se construyó todo el ordenamiento jurídico laboral, considerando el trabajo por cuenta propia como un medio para llegar a la relación por cuenta ajena. Actualmente y para un número cada vez más numeroso, las modalidades de trabajo diferentes al tradicional representan una opción más atractiva. En muchos casos se ha nivelado el poder entre empresa y profesional de alta cualificación y experiencia, lo cual permite a la legislación avanzar en un marco de mayor flexibilidad, respondiendo mejor a la actual realidad.



Enfocándose en los cambios más técnicos del mercado laboral, un informe de la Fundación más humano¹⁴ establece que la realidad legal se aleja cada día más de la realidad en general y, más concretamente, de la realidad empresarial. En el momento de vertiginosa transformación que estamos viviendo, la regulación actual no tiene respuesta para las nuevas necesidades de las personas y de las empresas. Por tanto, se corre el riesgo de que el marco legal pueda estar actuando como un freno, además de dejar lagunas sin cubrir y proteger, generando potenciales entornos de incertidumbre.

Tal como afirma Ana Godino Reyes, Socia de Sagardoy Abogados¹⁵: *“Es lógica la intervención del legislador para tratar de evitar a toda costa la precariedad laboral y evitar que estos tipos de trabajo creen una especie de subeconomía productiva. Sin embargo, no se puede caer, y se está haciendo, en una afirmación apriorística de que todo prestador de servicios para un tercero, con utilización o no de sistemas o medios digitales en su actividad, automáticamente es un trabajador en su más estricto sentido porque utiliza sus medios o porque presta el servicio siguiendo algunos criterios de aquel para quien se prestan. No es verdad que no haya espacio para otro tipo de relaciones civiles, mercantiles, profesionales o, cualquiera que sea su calificación, en las que una persona física que presta servicios retribuidos para una empresa pueda seguir siendo un profesional autónomo, a menudo en profesiones que tradicionalmente han sido liberales, médicos, abogados, arquitectos, psicólogos o incluso profesores. En estos casos sigue siendo necesario analizar la forma de prestación del servicio, la organización de la misma y no empeñarse en laboralizar —y diría demonizar— relaciones que no entran dentro de su ámbito sencillamente porque no cumplen los requisitos para ello.”*

En este sentido, el **marco jurídico debería entenderse como una “fortaleza protectora”** y, por lo tanto, ni empresas ni trabajadores deberían quedarse fuera de la misma. **Pero a su vez, tampoco debería ser una barrera** que impida a las organizaciones y a sus profesionales evolucionar, crecer y competir en el mercado.



¹⁴ Marco Legal para una nueva forma de trabajar - Fundación más humano (mayo 2021)

¹⁵ La extensión de la laboralidad en supuestos controvertidos” Ana Godino Reyes - Tribuna de Análisis - Informe Trimestral Marzo 2023 - Human Capital “Outlook” Instituto EY - Sagardoy Talento e Innovación

¿Puede el freeworking ser una respuesta atractiva al anhelo de flexibilidad y libertad de una parte del talento?

La mirada de **SHAKERS**

*En un mundo dónde la estabilidad laboral está explorando un cambio de concepto, y en el marco de este estudio que analiza esta nueva figura del “**Turista Laboral**”, la transición de un modelo de trabajo más flexible que escuche, anote y entienda las expectativas del talento es un escenario en el que tendremos que jugar.*

La Gran Renuncia ha dado paso a la llamada “Gran Traición” que, frente a una acepción a priori negativa, quizás revela una nueva tendencia en la que la seguridad laboral radica en la apuesta individual, en el hecho de apostar por una armonía real entre uno mismo y la empresa en la que se trabaja. La lealtad ahora es propia: a los valores, a la cultura y a la vida que se desea. Las vinculaciones laborales partirán de ahí y no al revés para lograr una confluencia real y fructífera entre el negocio y el talento.

Desde Shakers, empresa experta en desarrollo de plataformas digitales para la contratación de talento freelance, observamos al freeworking, como un modelo híbrido más, que incorpora a talento externo para colaborar con el equipo interno y centrado en proyectos, por necesidades específicas y por objetivos concretos. Es el momento de desafiar a las empresas, en el mejor de los sentidos, a redefinir estrategias para atraer y fidelizar su talento.



El nacimiento del freeworking entre los perfiles digitales

*Desde nuestra experiencia, adoptar el freeworking, la contratación de talento freelance con mucha experiencia, supone una importante ventaja competitiva. La implementación efectiva de **Talent as a Service** (TaaS) se convierte en la hoja de ruta para construir fuerzas laborales eficientes y comprometidas.*

Este nuevo modelo es especialmente efectivo y sencillo de implementar en un sector: los proyectos tech emergen como un terreno fértil para el freeworking. Profesionales digitales con alto nivel de expertise encuentran un encaje natural, desbloqueando innovación y agilidad en este entorno. Desde nuestra firma, llevamos trabajando en este modelo desde hace 3 años y contamos con una radiografía del talento que puede dar luz:

*El 40% de los trabajadores digitales dicen estar activamente buscando un nuevo trabajo y el **73% planea cambiar de trabajo en 2 o 3 años**. El 70% de los freelance desea seguir siendo freelance, pero ganar más estabilidad trabajando en proyectos de alto impacto: a ellos son a los que llaman freeworkers.*

*El mercado sigue creciendo a ritmos vertiginosos, en 2022 la **categoría de freelance en tecnología creció un 27%** mientras que la de otras profesiones alcanzó el 63% de media de crecimiento. Esta nueva generación de freelance tiene unos 9 años de experiencia previa y el 80% trabaja en remoto, pero hay una tendencia que baja esa cifra hasta el 60% porque están dispuestos a pasar más tiempo en la oficina de los clientes.*

En España la mayoría de freelance trabajan para start-ups o empresas pequeñas (un 77%) pero ya es una realidad el incremento notable de las colaboraciones con las empresas medianas o mid-market y las grandes empresas. Esta tendencia ya se puede observar en Europa dónde más del 50% de los freelance ya trabaja con organizaciones medianas y grandes.

***Shakers**, que cuenta con una **comunidad de más de 3.000 profesionales digitales que están en contacto con más 450 empresas**, conoce bien el perfil de estos profesionales. Los freeworkers están altamente cualificados, y en muchos casos provienen de grandes empresas tecnológicas (como Meta, Twitter...) pero también de corporaciones presentes en el IBEX35. Se encuentran en un momento en el que prefieren trabajar como freelancers en proyectos a largo plazo y de alto valor añadido, maximizando su impacto y contribución en cada proyecto del que forman parte.*

Propuesta de valor para el talento

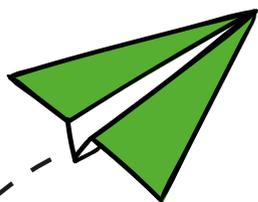
Como hemos visto hasta ahora, los modelos de trabajo están cambiando y en ocasiones existe una importante brecha entre lo que la empresa ofrece y lo que demanda el mercado, algo que sin duda impacta en la alta rotación que se percibe en los puestos de mayor cualificación y demanda. Pero, **aunque la alta rotación de determinados perfiles a veces resulte inevitable**, por bien que lo hagan las empresas, **no por ello se debe desatender la propuesta de valor** para el talento, para tratar de alargar los tiempos de permanencia o hacer que ese tiempo en la empresa sea la mejor experiencia posible.

Aunque la experiencia COVID19 parece que se haya diluido en nuevas crisis posteriores de diferente naturaleza -instalados en lo que algunos han denominado “permacrisis”- la pandemia ha tenido probablemente un impacto relevante, tanto desde el punto de vista del valor que damos al trabajo desde una perspectiva vital, como desde el descubrimiento de que era posible organizar nuestra actividad laboral de una manera distinta, gracias a la tecnología. Intuimos que esta experiencia ha trastocado muchas prioridades vitales y profesionales, y ha alterado mucho más de lo previsto el **contrato psicológico que debería alimentar una propuesta de valor atractiva** para el talento, que logre una confluencia entre los intereses, deseos y expectativas tanto de la empresa como del profesional.

Desde esta premisa que aconseja una revisión del contrato psicológico, algunas de las empresas participantes en este Think Tank se aventuraron a identificar algunas de las características que debería incorporar una nueva propuesta de valor para el talento, sugiriendo que debería ser **personalizada, segmentada según los perfiles y basada en una escucha activa** que ayude a entender las distintas expectativas y necesidades de las personas. Esto contribuirá a **mejorar el compromiso de aquellos profesionales que no quieran rotar** y puede ayudar además a **alargar los períodos de permanencia de los “turistas laborales”**, si bien es cierto que puede generar tensiones en materia de equidad interna, ya que los perfiles de altas capacidades suelen demandar condiciones muy exigentes que no se conceden a otras personas.



“La alta rotación de determinados perfiles a veces resulta inevitable, por bien que lo hagan las empresas, pero no por ello se debe desatender la propuesta de valor”



Se reconoce que en ocasiones el resultado de este proceso ha desembocado en llenar más el saco de beneficios sociales y “actividades lúdicas” que, en muchos casos, han convertido a los departamentos de recursos humanos en algo parecido a gestores de “parques temáticos”, más que expertos en comportamiento humano. Como Frederick Herzberg nos advertiría, si bien es muy importante atender y satisfacer los factores higiénicos (salario, condiciones de trabajo, clima, flexibilidad, etc.), si el objetivo es intentar aumentar el compromiso de la gente con su trabajo, **la estrategia hay que buscarla dentro de la misma actividad laboral: en el trabajo en sí mismo, en la sensación de reto y de logro, en el aprendizaje.** Desde esta perspectiva, una de las posibles iniciativas para aumentar la permanencia en la empresa y reducir la rotación no deseada podría ser ofrecer al potencial “turista laboral” un “**plan de viaje o turismo interno**”, donde cada poco tiempo se ofrezca al talento participar en proyectos distintos, con un mentorizaje interno, que les oriente y les guíe hacia esos nuevos proyectos, de manera que no sientan la necesidad de marcharse tan rápido a otras organizaciones para adquirir esa experiencia.

En este sentido, también podría ser importante dar respuesta a sus pasiones y ofrecerles **espacios que faciliten su desarrollo y promuevan su creatividad.** Para ello, será clave **entender qué necesitan y esperan las personas** y tener muy en cuenta valores de diversidad e inclusión, porque “**la gente no se va tanto de sitios que le permiten ser ellos mismos**”. Es decir, tratar de conectar con el propósito y valores, que son lo que genera gran conexión con las personas, y que impactan en el compromiso emocional, que es el que actúa sobre el mayor o menor deseo de quedarse o marcharse de un proyecto. Desde esta perspectiva, la incorporación de la IA puede representar una gran oportunidad para llegar a la máxima segmentación de los diferentes perfiles, a través de una mejor utilización de herramientas de People Analytics.



Pero ¿Qué quiere el nuevo talento?

Los factores clave para atraer y fidelizar al talento dependen mucho de la situación y el momento del **ciclo vital de la persona**. Pero podría decirse que a todos nos interesa lo mismo, pero con distinto nivel de importancia.

En el caso de los profesionales **más senior**, parece que por un lado la **estabilidad, los beneficios e incentivos, el liderazgo**, y también la realización de un trabajo con significado son importantes para ellos. Pero también podrían estar contagiándose de las demandas de los más jóvenes, relacionadas con la **flexibilidad, el equilibrio, no estancarse**, seguir aportando, tener un futuro, y poder acceder a movilidad interna, ya que para ellos el ascenso jerárquico o la marcha a otra empresa es más difícil. Son conscientes de que el mundo gira a una velocidad frenética y, unos más que otros, están dispuestos a adaptarse, pero sin renunciar a que su experiencia sea reconocida y respetada.

Por lo que respecta a los profesionales junior, 3 de cada 10 trabajadores ya serán generación Z a partir del 2025¹⁶. Para retener su talento será necesario dar respuesta a las motivaciones principales en las

nuevas generaciones, que ya no están tan vinculadas al puesto/empresa, sino al proyecto/experiencia, foco de interés del Turista Laboral. Junto a ello, aparte de la retribución adecuada (factor “llave” y que mencionaremos más adelante), **ambiente de trabajo, el plan de desarrollo, formación y aprendizaje, y la posibilidad de aportar valor**. Les atrae sobre todo poder desarrollar un proyecto y deciden incorporarse a la empresa porque el proyecto les interesa y la marca les atrae. Pero si el proyecto no les atrae se acaban marchando por muy atractiva que sea la compañía (**la marca atrae; el proyecto fideliza**). Por otro lado, cuando el sector no es atractivo, las empresas juegan con desventaja y en ese caso las organizaciones no podrán enamorar al talento con su marca, sino con las posibilidades de desarrollo a las que accederán si forman parte del equipo.

También es importante para el nuevo talento poder contar con las **herramientas tecnológicas** más actuales y aprecian que los **managers sean más cercanos** y participativos, les proporcionen un **feedback frecuente y significativo**.

¹⁶ The New Human Age: 2023 Workforce Trends - Manpower Group (january 2023)

Como mencionamos anteriormente, el factor previo e “higiénico” que sigue siendo decisivo para la atracción y **fidelización del talento más joven es el salarial**. Aunque depende del momento vital y de las circunstancias de cada persona, el factor económico (salario y retribución flexible) sigue siendo determinante para la atracción, en mayor medida. También para la fidelización, en la medida en que la retribución satisfaga las necesidades del profesional y deje paso a factores motivacionales, como el proyecto o trabajo en sí mismo.

Dado que la retribución adecuada de las generaciones más jóvenes sigue siendo la asignatura pendiente en muchas organizaciones, cada vez se extiende más la práctica de utilizar los frecuentes cambios para lograr incrementos salariales mucho mayores, aprovechando incluso las contraofertas. Por esta razón, quizás las empresas deberían reflexionar sobre cuál debería ser la mejor estrategia retributiva de cara a mejorar su capacidad de atracción y fidelización. En este sentido, hay que tener en cuenta que, si bien el salario es una herramienta básica de atracción y con cierto impacto en la fidelización, una vez resuelta no es el factor relevante para comprometer al profesional con el proyecto, ya que puede ser superada en cualquier momento por otros competidores. Por eso es necesario desplegar otros elementos de vinculación, dependiendo del momento profesional y vital de cada profesional.

Todos estos datos, extraídos de las diferentes mesas de trabajo celebradas en 2023 con empresas referentes, coinciden con los recogidos en diferentes análisis que reflejamos a continuación. Según Indeed, la generación Z valora mucho la **independencia y autonomía**. En la pandemia vieron que podían ser productivos trabajando de manera flexible y en remoto, exigiendo mantener esta condición. Además, suelen sentirse más motivados cuando entran en juego el crecimiento profesional, donde puedan ir progresando poco a poco y buscan modelos de **trabajo flexible, en donde se apueste por la confianza y la autonomía**.

En la misma línea se presentan los resultados de la Encuesta Global 2023 a Millennials y Generación Z elaborada por Deloitte¹⁷. Este análisis apunta que la **flexibilidad laboral** es un elemento de satisfacción que mejora el balance entre trabajo y vida personal para las nuevas generaciones. De hecho, un 84% de los Z y un 74% de los millennials considerarían cambiar de trabajo si en su empresa actual les pidieran volver todos los días a la oficina, si bien también reconocen que el trabajo en remoto tiene inconvenientes como que genera aislamiento y dificulta el aprendizaje y las relaciones con compañeros.

***“El factor previo e
“higiénico” que sigue
siendo decisivo para la
atracción y fidelización
del talento más joven es
el salarial.”***

¹⁷ Gen Z and Millennial Survey Waves of change: acknowledging progress, confronting setbacks - Deloitte 2023

Pero, aunque está claro que la flexibilidad es importante, el mismo estudio recoge que el **coste de la vida también lo es**, ya que en 2023 un 35% de los Z y un 42% de los millennials aseguraron que el incremento en los precios ha afectado su modo de vida, seis puntos porcentuales más que en la muestra de 2019, razón por la que la retribución sigue siendo un factor muy relevante que resolver con carácter previo a otras cuestiones. La **salud mental y la conciencia climática** también son otras de las principales preocupaciones de la Generación Z y Millennial en España y los valores que refle-

jan las compañías son asimismo un factor determinante para estas generaciones. En este sentido, la encuesta desvela que un 44% de Generación Z y un 37% de los Millennial afirmaron haber rechazado tareas por motivos éticos y más de un 35% ha declinado ofertas de trabajo porque no se alinearon con sus valores.

Merco Talento¹⁸ establece otro orden de preferencias por parte de las nuevas generaciones que se incorporan al mercado laboral:

- Calidad de vida (flexibilidad, teletrabajo, etc.)
- Buena retribución y beneficios.
- Un buen ambiente de trabajo.
- Formación y desarrollo profesional.
- Comportamiento ético y responsable, preocupado por el impacto medioambiental y por contribuir a la sociedad.
- Diversidad e igualdad de oportunidades.
- Posibilidades de innovación-creatividad.
- Ofrece importantes retos laborales / profesionales Meritocracia y reconocimiento.
- Buenos jefes.
- Que la empresa sirva como trampolín para otros empleos.
- Que sea una empresa de buena reputación.

Quizás se percibe una diferencia en lo que las personas jóvenes valoran antes de empezar a trabajar y que son las palancas clave para la atracción del talento, y lo que valoran cuando ya llevan algo de tiempo, donde habrá que empezar a definir una estrategia de fidelización.

Como conclusión podemos decir que unos y otros estudios coinciden en que el salario sin duda sigue siendo un aspecto clave, si bien la atracción no puede centrarse solo en este factor, sino trabajar también en otros aspectos relevantes de la propuesta de valor, teniendo en cuenta las expectativas y necesidades de los diferentes perfiles.

Así, además de la retribución, otros factores como el desarrollo o la flexibilidad, podrían estar ganando peso como palanca de atracción. Las nuevas generaciones parecen valorar también la comunidad y sentirse parte, percibir que son cuidados y tenidos en cuenta. Por eso se les hacen retos comunes, donde aportar conocimientos y relacionarse con otras generaciones. El propósito de la compañía y cómo pueden aportar las personas con su trabajo a ese propósito, aunque parece que no se trata del factor de atracción fundamental, también es importante.

¹⁸ Prioridades y preferencias de los universitarios con respecto al empleo - Merco y Recruiting Erasmus (junio 2023)



¿Para qué sirve mi trabajo?

¿Es importante contar con un propósito?

Un aspecto que empieza a percibirse como relevante para el talento joven es la **correspondencia entre los valores personales, con los valores y propósito de la compañía**, siendo cada vez más apreciada una cultura basada en valores de ética y en una gestión inspirada en criterios ESG. Se está produciendo un cambio de paradigma, donde ya no son las compañías las que eligen al talento sino al revés, y éste podría decantarse por una u otra no solo por ser empresas referentes, sino porque haya un alineamiento entre el propósito y valores de la compañía con los suyos personales. Aparece en el horizonte la gran pregunta **“¿para qué sirve mi trabajo?”** y esto supone una gran oportunidad para que las empresas intenten dotar de sentido al trabajo cotidiano, permitiendo que las personas encuentren mayor significado a su actividad como fuente de motivación y compromiso. Y lograr una mayor fuerza tanto de atracción como de fidelización, tanto en general como respecto al Turista Laboral, logrando su máxima involucración en el proyecto y mejorando la calidad de su experiencia.

Si bien satisfacer aquellos factores higiénicos, como una retribución atractiva y un paquete de beneficios salariales son importantes, el propósito corporativo refuerza el **compromiso emocional que es el que logra una mayor fidelización** y un mayor esfuerzo adicional.

Contar con un propósito corporativo representa una apuesta muy relevante, ya que la exigencia de coherencia es muy alta, lo que implica un alineamiento cultural y de comportamiento de los líderes de la organización.

El gran reto de preservar el conocimiento interno cuando el talento decide viajar.

Otro aspecto crítico para las organizaciones en las que el conocimiento es parte de su propuesta de valor, es tratar de preservar el conocimiento interno cuando se dan altos índices de rotación en posiciones críticas, lo que implica desarrollar estrategias de retención y transferencia del conocimiento.

Una de las medidas posibles para mitigar la pérdida del conocimiento interno podría ser **una gestión específica del talento senior para preservar el conocimiento clave, así como transferirlo a los nuevos miembros que se incorporen**. Las generaciones más senior suelen mostrar mayor predisposición a la estabilidad en la empresa, **frente a la mayor movilidad del Turista Laboral**, velando así porque el conocimiento permanezca a través de ellos en la organización. Este talento tiene habilidades y competencias que muchas veces no se encuentran en las nuevas generaciones, por lo que es fundamental apostar por él en los procesos de atracción y fidelización, basándonos en la experiencia y no en la edad. En este sentido podría estar dándose cierta tendencia al alza en la edad de contratación, no solo por responsabilidad social, sino por una necesidad real de contar con personas que tengan la **capacidad de entrega, la dedicación y el compromiso** necesario para que los proyectos se lleven a cabo, desde una complementariedad con el talento joven.

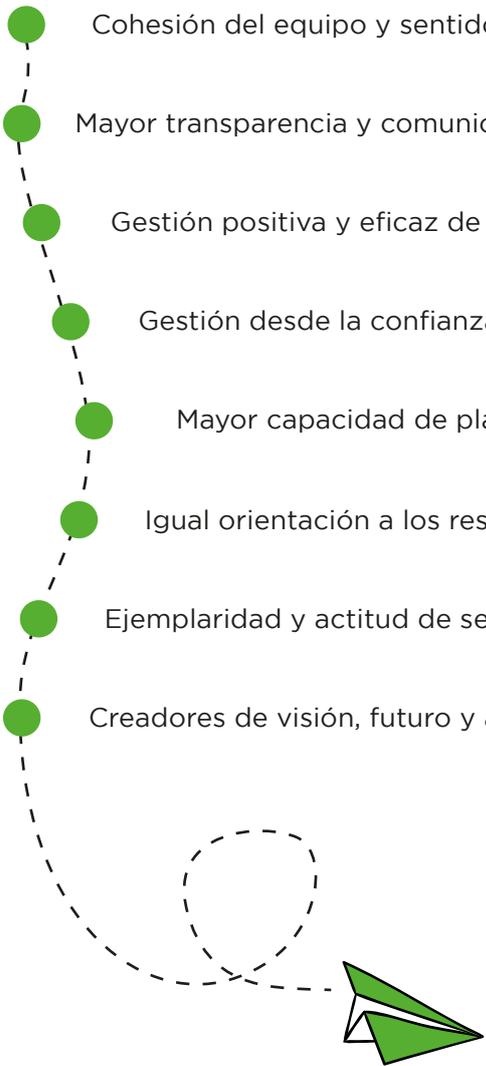
Además, el talento senior es **clave en los procesos de transformación** de las organizaciones, porque conocen en profundidad todos los procesos de la compañía. Si tenemos en cuenta que hasta los tres años no se adquiere la “maestría”, si aspiramos a que el corto periodo en que el talento joven permanece en la empresa sea lo más productivo posible, la **mentoría por parte de perfiles más senior** será necesaria, ya que acelerará la formación y el buen desempeño del talento viajero. Por último, esta convivencia intergeneracional hará posible un mentoring inverso donde también los jóvenes puedan aportar valor a los seniors, haciendo que las distintas generaciones se apoyen y valoren entre sí.

La diversidad generacional, por tanto, es muy positiva para que no se pierda el talento interno. Sin embargo, una de las dificultades que se encuentran las empresas es **gestionar el conflicto emocional** que a veces surge cuando un profesional senior debe reportar aun responsable de menor edad.



De turista a viajero laboral. El importante papel del manager.

En las diferentes mesas de trabajo celebradas bajo la temática que nos ocupa, también se destacó la importancia del manager como figura clave para gestionar la nueva realidad laboral. Los líderes tradicionales basados en la jerarquía, el presencialismo y el micromanagement, parece que encajan peor en el actual modelo, donde las nuevas generaciones demandan una mayor flexibilidad, confianza y autonomía. Además, según el ya citado estudio de EY y enClave de Personas, ahora se valoran en el líder características como la proactividad, la autenticidad, la cercanía, la escucha activa o la empatía. Estos rasgos se suman a los reflejados en un informe sobre el Trabajo del Futuro de la Fundación más humano¹⁹, que reflejó las conclusiones sobre el estilo de liderazgo más adecuado para responder a las nuevas expectativas del talento tras la “experiencia transformadora Covid-19”, y que detallamos a continuación:

- 
- Cohesión del equipo y sentido de comunidad.
 - Mayor transparencia y comunicación.
 - Gestión positiva y eficaz de los equipos y de la presión en el trabajo en remoto.
 - Gestión desde la confianza, autonomía y empoderamiento.
 - Mayor capacidad de planificación y coordinación.
 - Igual orientación a los resultados que a las personas.
 - Ejemplaridad y actitud de servicio al equipo para influir.
 - Creadores de visión, futuro y acción.

¹⁹ “Nueva cultura y liderazgo para un entorno complejo. Claves para rediseñar las organizaciones del futuro”-Fundación más humano (febrero 2023)

Desde este nuevo contexto surgido de la “Experiencia COVID-19”, que ha trastocado tanto los planteamientos profesionales y vitales de una parte importante del talento de todas las generaciones, se evidencia la necesidad de promover un **cambio de actitud y mentalidad en los líderes** para comprender y dar respuesta a las nuevas necesidades de un talento reformulado. Entre los muchos nuevos aspectos que el liderazgo debe saber responder con eficacia, la necesidad de cambiar de proyecto por parte de estos perfiles no debe ser percibido como una traición o deslealtad a la empresa, sino como un nuevo modelo de gestionar la carrera laboral de una parte del talento. Es necesario entender que en muchas ocasiones la causa de decisión no está en la organización –la gente “no se va de”-, sino que consideran que la mejor manera de seguir creciendo, aprendiendo y creando valor para ellos mismos es vivir una experiencia a través de un nuevo proyecto, conociendo nuevas culturas, personas y productos –la gente “se va a”-.

Frente a esta nueva realidad de convivir con una rotación estructural más elevada ¿cuál puede ser la estrategia adecuada? ¿No tendría sentido **reconocerla como un hecho y crear una estrategia para convivir con ella y responder positivamente**? Desde esta perspectiva, ¿No deberían los mandos intermedios entender que las personas no son propiedad de nadie y que es positivo impulsar su movilidad hacia otras áreas preservando de este modo el conocimiento interno, antes de que se marchen a otras compañías? ¿Podríamos considerar esta rotación interna también como una oportunidad para el mánager, al permitirle incorporar a su área talento de otros departamentos?

El papel del mánager también será fundamental para intentar que estos nómadas no sean tanto “turistas” laborales que pasan casi de puntillas de proyecto en proyecto, sino que se conviertan más en **“viajeros” laborales**, que profundicen más, con **mayor compromiso y dedicación**. Y que una vez se marchen, lleven en su mochila no solo lo mucho que se han divertido y la flexibilidad de la que han disfrutado, sino una experiencia profesional más profunda y enriquecedora. Tratar, en definitiva, de recuperar el **amor al trabajo**, que valoren la actividad profesional en sí misma, más que todo lo que la rodea y que el conjunto de toda la experiencia los convierta en los mejores embajadores e incluso les despierte la inquietud de volver.

Y, por último y tal como ya se ha mencionado, desde esta visión más estratégica y con mirada a largo plazo, la **gestión del “Off-boarding”**, paso crucial en el que es importante crear una experiencia lo más positiva posible para el “Turista Laboral”. Este profesional da por finalizada “su estancia” y sigue camino hacia otro destino, lo que representa uno de los momentos de la verdad donde se determinará la probabilidad, o no, de un posible retorno, en función de cómo se gestione la experiencia de esta última milla. Las empresas más innovadoras en este paso ya están diseñando programas de Alumni para mantener una relación positiva con los ex-empleados, de manera que se facilite la recuperación del “buen talento perdido”.

“Se evidencia la necesidad de promover un cambio de actitud y mentalidad en los líderes para comprender y dar respuesta a las nuevas necesidades de un talento reformulado”.

6. Los turistas laborales también tienen que aportar.

La importancia de reformular el Contrato Psicológico

Integrar la satisfacción y el bienestar como elemento clave para el éxito y productividad de las personas se ha convertido en un factor esencial y las organizaciones están haciendo grandes esfuerzos para comprender las razones que impulsan al cambio del nuevo turista laboral.

Pero para que una persona sea rentable para una organización hace falta que pasen como mínimo de 2 a 3 años, considerando que lo que no supere ese tiempo puede poner en riesgo la inversión en tiempo, esfuerzo y recursos en formar a una persona si se marcha de forma prematura, y muchas veces llevándose gran parte del conocimiento en su maleta. Por eso, las empresas deben aspirar a lograr un cierto equilibrio, a que se produzca un **“win win” en donde ganen ambas partes, empresa y profesional.**

Así, frente a la impaciencia, la necesidad de inmediatez y otras exigencias de las nuevas generaciones, **es importante gestionar de manera explícita el “Contrato Psicológico”**, que no sólo recoge expresamente las expectativas, deseos y necesidades de cada una de las partes, empresa y trabajador, sino que representa también un compromiso formal y expreso de cumplimiento. Por eso, además de las competencias técnicas, es importante poner especial foco en la **dimensión actitudinal** de manera que el contrato psicológico vincule a ambas partes para el cumplimiento de los compromisos recíprocos asumidos.

Como consecuencia de ello, en los procesos de selección donde las empresas se centran casi exclusivamente en lo que ella va a dar al profesional por la urgencia por contratar estos perfiles tan demandados, también es necesario **preguntar a los profesionales qué pueden aportar ellos a la organización.** Actualmente esta pregunta no siempre se está formulando, y también es importante y valorada para el propio candidato.



7. Una oportunidad para **reconectar con las personas**



Muchas empresas ya no son las que eligen a las personas sino al revés: cada vez más son las personas las que eligen dónde quieren trabajar. La pandemia fue el detonante de que empezamos a preguntarnos para qué trabajamos, cuál es el propósito de lo que hacemos. Además, existen otros factores que determinan nuestra mayor o menor permanencia en un puesto de trabajo, como la ausencia de líderes, las posibilidades de desarrollo, la retribución o la posibilidad de asumir nuevos retos.

Por eso, ante esta actitud más inquieta y a la vez exigente en temas de sostenibilidad o compromiso social, es necesario que las organizaciones entiendan y den respuesta a esta nueva forma de relación con el talento y **traten de conectar con los valores y expectativas de las personas**, algo que aporta un gran valor diferencial para las empresas a la hora de atraer y fidelizar.

En este punto, resulta clave que desde las áreas de Recursos Humanos se desplieguen estrategias de gestión del talento con una **mayor innovación y creatividad, con un enfoque de “Marketing for people”**, utilizando técnicas de marketing de producto para conectar con el profesional de forma diferente, para romper las barreras de atención y crear experiencias memorables, con una propuesta de valor personalizada, que se ajuste a las nuevas necesidades y expectativas de estos profesionales.

Así, asumiendo que la rotación está creciendo, sobre todo en determinados sectores como puede ser el tecnológico o el del retail, quizás es buen momento para hacer de la necesidad virtud y reformular las estrategias de gestión de personas y de comunicación interna, diseñando nuevas formas de relación que logren una mayor conexión con los profesionales, incluso con aquellos que estén desmotivados o muestran poco compromiso.

También es un momento clave para poner en **valor la función de RRHH** como elemento clave para hacer que el nuevo modelo funcione, intentando entender las distintas necesidades de las personas (comprender al joven que necesita moverse y probar otras cosas; y al senior que muestra enorme compromiso y demanda más estabilidad). Las áreas de personas serán clave, por tanto, para hacer que esos dos mundos se entiendan y venzan la actual distancia que los separa. Y también para cambiar la percepción que la alta dirección tiene sobre la fuga de talentos, que en muchas ocasiones identifican como un fallo por parte de la empresa y no como un fenómeno natural y muchas veces inevitable.

8. Conclusiones Finales

El Turista Laboral ¿Se acabó el empleado de por vida?



1

Del “fin del EMPLEO de por vida” al “fin del EMPLEADO de por vida”

Vivimos una era donde la noción de un empleo para toda la vida se desvanece, y las nuevas generaciones, aprendiendo de las dificultades sufridas por sus padres y abuelos en el cambio a un mundo laboral incierto e inestable, progresan en su respuesta adaptativa y nos anuncian que “el empleado para toda la vida” también se desvaneció, aprendiendo a volar solos.

2

La inmediatez, la impaciencia y la velocidad del tiempo

La inmediatez en la satisfacción de nuestras necesidades y deseos han cambiado nuestra gestión del tiempo. Lo que pedimos nos llega al día siguiente y nuestras preguntas son respondidas al instante en internet. Nuestro “chute” diario de dopamina incrementa nuestra impaciencia y acorta nuestras etapas vitales y profesionales. Todo es más breve.

3

¡La demografía y la escasez estructural de talento lo complica más!

La inversión de la pirámide demográfica incrementa la escasez y el valor de los profesionales más jóvenes de alto valor, equilibrando el poder de negociación entre empresa y trabajador. Fuera ya no hace tanto frío, las nuevas generaciones han perdido el respeto a la inestabilidad y confían en que el mercado -global como local-, siempre les ofrecerá una oportunidad.



La “trabajabilidad” como única fuente de estabilidad laboral.

La gestión de una carrera laboral en un contexto de incertidumbre laboral crónica sitúa a la cualidad de ganarse la vida -“trabajabilidad”- en el centro de la estrategia personal. No hay tiempo que perder y desde el primer día hay que aprovechar el tiempo y la oportunidad para aprender y crecer profesionalmente, y qué mejor que situarse en mitad de un proyecto desafiante o una experiencia laboral enriquecedora. La marca de una empresa o el concepto de puesto de trabajo ya no es tan relevante como ser lanzado en paracaídas en mitad de un proyecto retador para aprender y poder mostrar historias de éxito.



Un jefe directo del que aprender desde el primer día.

“No hay tiempo que perder, y no hay nada mejor que tener al lado un buen jefe que sepa mucho y saque lo mejor de mí. Por ello soy yo quien selecciono al jefe, quien evalúo la calidad del proyecto y su potencial de hacerme mucho mejor en un corto periodo de tiempo, y quien calculo el tiempo estimado que me llevará culminar esta etapa. Si no veo a mi jefe a la altura de mis expectativas sigo mi camino.”



Y aparece una nueva especie de “turista laboral” saltando de liana en liana.

Nuestro mercado laboral contempla de repente cómo una nueva especie de profesional, lo atraviesa, saltando de liana en liana, acortando la permanencia media en un proyecto entre 1,7 y 2 años, impulsado primero por un factor higiénico -mejor retribución-, y motivado por un deseo de novedad, seguir aprendiendo y creciendo de manera acelerada en otro proyecto o experiencia que le permita un salto exponencial en su desarrollo.



La rotación no deseada y el conocimiento interno como daños colaterales.

Con cierta perplejidad observamos cómo los vuelos de liana en liana de los turistas laborales ya están provocando un incremento de la rotación no deseada y poniendo en riesgo el conocimiento interno.



¿En qué estamos fallando?

Como respuesta a esta pregunta muchas organizaciones refuerzan sus estrategias en adquisición del talento, marca de empleador y experiencia de empleado, aunque la realidad indica que un nuevo modelo de carrera se impone sobre procesos funcionales. Otras empresas intuyen que es probable que esta nueva manera de vivir profesionalmente tenga un alcance más profundo y sea más estructural.



¿Y si potenciamos la diversidad generacional, un turismo local, y trabajamos para que el turista retorne en un futuro?

No todas las generaciones hacen turismo laboral con la misma intensidad. ¿Y si gestionamos una diversidad generacional en la que los profesionales senior se convierten en reservorio de un conocimiento que retienen cuando los más jóvenes deciden volar, y se lo transfieren a los sustitutos que llegan? En aquellas organizaciones de cierto tamaño ¿no podrían diseñar unos itinerarios internos de turismo local, a través de los cuales los potenciales turistas roten internamente? ¿Por qué no diseñar procesos para mantener una relación positiva con los turistas que se van con el objetivo de recuperar a una parte de ellos en un momento futuro? Ante situaciones nuevas, respuestas nuevas.



¿Convertimos al turista en viajero laboral?

Si estamos ante un nuevo paradigma de carrera ¿aplicamos una estrategia que transforme al turista -que es más superficial- en un viajero que se integra y conecta con las culturas que visita? Aunque haya desaparecido el empleo o empleado de por vida ¿no es posible crear una “relación positiva de por vida”?

9. Nuestros expertos



Lucía Jaquotot

Directora de Recursos Humanos

EY

“Desde mi punto de vista, todas las compañías tenemos el gran reto de alinear nuestras expectativas empresariales con las expectativas y necesidades personales de nuestros profesionales. Este gran reto lo debemos de asumir de forma holística en las compañías y no pensando que es un tema de interés exclusivo del área de gestión de personas. Por lo tanto, es importante seguir flexibilizando nuestros modelos de gestión y evolucionando nuestro liderazgo hacia un liderazgo humanista que nos permita seguir entendiendo el propósito de nuestros profesionales y adaptándonos en cada momento a sus necesidades sin perder obviamente el foco empresarial.

El actual término de “turista laboral” nos hace plantearnos a las empresas la importancia de no sólo tener buenos planes de formación, de gestionar correctamente los onboarding de nuestra gente, etc. sino que además prestemos más atención a los programas de alumni con el fin de generar una red de profesionales a los que les unen una serie de vínculos más allá de los meramente técnicos”.



Anastasia de las Peñas

Directora Corporativa de Experiencia
Empleado. **MAPFRE**

“Sin duda, las áreas de gestión de personas nos tenemos que adaptar a lo que está ocurriendo en el mercado laboral. Efectivamente, estamos viendo un fenómeno que no se había producido antes, al menos en una cultura como la española. Un fenómeno muy alejado de lo que nos inculcaron nuestros padres y madres que era “un trabajo de por vida que te ofrezca estabilidad”.

Entendiendo que el escenario es otro, el “turista laboral” que debería preocuparnos es aquel que permanece menos de 2 o 3 años, pues pone en riesgo la inversión en tiempo y recursos destinados al proceso de selección y a la curva de aprendizaje. Sin embargo, si estamos ante un “turista laboral” que permanece más de 2 o 3 años y que el tiempo que está con nosotros da lo mejor de sí mismo, se compromete con el proyecto y lo ejecuta con éxito, entiende y comparte el propósito y los valores de la compañía, actúa alineado con nuestra cultura, comparte su conocimiento, tiene una buena experiencia como empleado y deja una empresa mejor de la que se encontró, no nos gustará su marcha, pero habrá habido un “win win”. Y quién sabe si en un futuro volverá”.



Marta Martin Baeza

People & Organization Manager
TOYOTA

“Sin duda, en este momento en el que el entorno de trabajo está cambiando por la aparición de las nuevas tecnologías y la manera en que las nuevas generaciones se enfrentan al mercado laboral, la Gestión del Talento pasa por eficientar, automatizar y simplificar los procesos de las compañías para que las personas trabajadoras puedan aportar más valor a las organizaciones y además “escucharlos”, entender cuáles son sus necesidades durante su viaje dentro de la compañía, sea corto o largo.

Lo importante es contar con el mejor talento, en el mejor momento y donde pueda aportar lo mejor de sí. En Toyota somos muy conscientes de la importancia de contar con nuestro talento dentro de la organización y tenemos establecido un modelo de rotación en el que damos la oportunidad a nuestros trabajadores de moverse dentro de la compañía por diferentes posiciones, lo que les permite crecer dentro de la organización y aportar sus conocimientos y capacidades en diferentes áreas. Incluso los movimientos se realizan dentro de las diferentes empresas del grupo y a nivel internacional. Esto ha hecho que la rotación en Toyota sea muy baja, porque cada cierto tiempo nuestros empleados se enfrentan a retos, experiencias y aprendizajes, lo que fideliza a nuestro talento. Combinar el talento Senior y Junior con sus capacidades combinadas en un mismo proyecto, para Toyota, es una fórmula imbatible.

Además aplicamos nuestro Sistema de Producción Toyota (TPS) en la oficina, que nos facilita eficientar los procesos y eliminar todo aquello que hacemos que no aporta valor a la compañía. Esto permite a los empleados poder cuestionar, de manera constante, los procesos que realizamos en el día a día para poder mejorarlos, cambiarlos o eficientarlos, es decir, dedicar su talento a aportarlo en lo que verdaderamente es necesario.

Concluyendo, el futuro de las organizaciones pasa por escuchar a los empleados, eficientar y automatizar los procesos, , identificar el potencial de cada uno de ellos y crear diferentes maneras de relacionarnos para llegar a un win win en el que la empresa obtiene lo mejor de los empleados y éstos se sienten motivados para aportar lo mejor de ellos y desarrollar sus capacidades”.



Emma Casas

Directora de Personas
LEGÁLITAS

“El momento actual requiere que todas las empresas se esfuercen como nunca en alcanzar “puntos de encuentro” entre sus necesidades y las expectativas de los empleados, para poder formar el mejor tándem posible mientras dure la relación. ¿Quién dijo que lo breve es malo? Hay dos claves para este nuevo modelo: El onboarding ágil y eficiente, ya que permitirá obtener el máximo rendimiento en tiempo récord y la gestión por proyectos. Ya no hay tareas infinitas, sino incontables proyectos profesionales con inicio y fin”.



Beatriz De la Rúa Collado

Senior People Business Partner
DOVALUE

“Esta es la nueva realidad que estamos viviendo gran parte de las compañías, rotación cada vez mayor, con empleados comprometidos a un proyecto concreto, normalmente corto y muy exigentes en cuanto a los mínimos que debe cumplir una empresa. Mínimos que ya son imprescindibles: flexibilidad horaria, teletrabajo, beneficios a la carta, misión y valores claros, propósito definido, etc..

No obstante, esto no sirve de nada si no acompañamos “emocionalmente” al empleado, si no le escuchamos para detectar sus motivaciones e intereses y le cuidamos desde todos los ángulos, aprovechando tanto los medios y herramientas de la Compañía cómo la experiencia del talento senior y de sus propios managers. La cooperación entre las diferentes generaciones en proyectos transversales es fundamental.”



Begoña Arias Antolín

Directora RR.HH Corporación

VOCENTO

“En un mundo globalizado y cambiante, acelerado por los cambios tecnológicos y la IA que están poniendo del revés todos los modelos y paradigmas de relación laboral que conocíamos, solo queda un “ancla”, cada uno de nosotros. Quien es capaz de poner en valor sus conocimientos y habilidades, quien puede ofrecer sus servicios, es dueño de su propio empleo y destino. Esto lo saben bien los profesionales que buscan nuevos retos; no se vinculan a una empresa concreta, se vinculan a líderes que aportan (por su capacidad de gestión, por su visión, por sus conocimientos, por dejar hacer, por creer en sus equipos,...), se vinculan a proyectos retadores (nuevas tecnologías, que cuenten con presupuesto, que tengan un sentido,...) y se vinculan a crecer personalmente porque buscan lugares que les permitan disfrutar de su vida (hobbies, voluntariado, proyectos personales, viajar, ...).

En VOCENTO, hemos buscado nuevas fórmulas organizativas, propiciado entornos colaborativos y desarrollado proyectos retadores con un claro propósito dentro de la estrategia de la Compañía para poder vincular durante más tiempo a este tipo de profesionales. Y en aquellos donde nos es más difícil porque hay mucha demanda en el mercado, optamos por desarrollar internamente profesionales con potencial o incorporamos perfiles senior y junior que nos permite equilibrar los equipos. Personalmente, valoraría que desde las Instituciones se apoyará una flexibilización de las relaciones laborales para permitir que convivan profesionales en plantilla y profesionales “nómadas” o “turistas laborales” porque abriría el abanico de oportunidades para ambas partes; empresa y trabajador, sin incurrir en posibles riesgos laborales”.



María Mirón

Directora de Selección
y Senior HR Business Partner

BANKINTER

“La llamada lucha por el talento ha sido uno de los retos clásicos para las áreas de Personas; los perfiles “preferidos” o más demandados han ido variando a medida que el entorno laboral y las necesidades del mercado cambiaban. La realidad es que siempre ha habido profesionales con una mayor facilidad para cambiar de una empresa a otra, mejorando sus condiciones y también su empleabilidad en cada movimiento.

Pero a esta realidad se ha añadido ahora un cambio en la mentalidad de las nuevas generaciones que se incorporan al mundo laboral, que no ven en las carreras de por vida una meta en sí misma y que afrontan su proyecto de vida profesional desde intereses y motivaciones muy diferentes a los que estábamos habituados. Nos encontramos ante carreras profesionales más breves, y de cara a nuestro trabajo, ante un gran reto a la hora de captar talento y de enamorarlo para que se quede con nosotros.

Es necesario entender bien la motivación y expectativas de estos perfiles, por un lado, y generar un entorno que los inspire y comprometa por otro. Elementos como el aprendizaje continuo, involucrarse en funciones y proyectos desafiantes, las oportunidades de crecimiento, pero también otros como el liderazgo de profesionales que sean referentes y ejemplo para sus equipos, son clave para conseguir que estos turistas laborales quieran alargar su estancia con nosotros”.



Katia Muñoz

Directora de experiencia de empleado. **3WEEKS CONSULTING**

“Es hora de que las empresas dejemos de preocuparnos por la rotación no deseada y comencemos a ocuparnos de las nuevas necesidades e inquietudes de los profesionales. Aceptar la nueva realidad, ayudar a los líderes a interiorizar las nuevas reglas del juego y asegurar una experiencia adecuada a cada tipología de personas serán las claves del éxito en la gestión de talento.”



Nazaret Izquierdo

Chief People and Culture Officer
CITIBOX

“Cuanto antes aceptemos que los niveles de rotación estructural son más altos porque el paradigma, especialmente el de las nuevas generaciones ha cambiado, antes seremos capaces de responder positivamente a esta realidad. Debemos esforzarnos por facilitar un entorno de trabajo que convierta a estos nómadas no tanto en “turistas laborales” sino en “viajeros”. El turista suele observar a cierta distancia todo lo nuevo que el camino le depara; el viajero no se limitará a observar, sino que tratará de ser partícipe directo de todo lo que encuentre en el trayecto viviendo de lleno la experiencia y, por lo tanto, aportando valor desde el compromiso y la pasión por el proyecto”.



Amelia Pérez Colmero

Responsable de Atracción de Talento, Com&Ben y Relación con el Empleado

LÍNEA DIRECTA

“Los Equipos de Personas están viviendo un momento único, tenemos la oportunidad de convertirnos en equipos estratégicos – preparados y alineados- porque el talento se ha vuelto afortunadamente uno de los factores diferenciales de cada empresa. Cada día hablamos de la escasez del talento y sin embargo la fuerte irrupción de las tecnologías ofrece también grandes posibilidades. Sin duda, hoy me atrevo a decir que hay más talento que nunca.

La clave está en nuestras manos, en descubrir el talento de cada uno, en mantener un diálogo continuo con los candidatos estén donde estén, en hablar su mismo lenguaje, en escuchar, enamorar y elegir muy bien aquellos profesionales que se unirán a nuestras empresas: aquellas personas que se identifiquen con nuestro proyecto, nuestros valores y nuestra cultura porque “hay un poder inmenso cuando un grupo de personas con intereses similares se une para lograr las mismas metas” (Idowu Koyenikan).

Las formas de trabajo han cambiado, estamos en la era del trabajo colaborativo, dónde personas muy diversas con conocimientos, experiencias y visiones diferentes se unen entorno a proyectos con tecnologías como la inteligencia artificial que cada día nos sorprenden en su avance, con dificultades y grandes aprendizajes. Un momento dónde el liderazgo cobra un papel esencial, necesitamos líderes cercanos, que escuchen e inspiren, ágiles en la toma de decisiones y a la vez “serenos” en los entornos actuales de fuerte exigencia de resultados. Líderes preparados, con coraje y visión que atraigan y muevan personas”.



Julio Moreno
Senior Partner
ACKERMANN

“Hablando con mis alumnos del Máster de Dirección de Personas en las Organizaciones de la Universidad de Navarra, me gusta recordarles que aprendizaje y salario adoptan a menudo la forma de un “continuo” que se balancea hacia uno de sus dos extremos, de manera que “cuando aprendes mucho, sueles cobrar poco y cuando cobras mucho, normalmente aprendes poco”.

Más allá del dicho, lo cierto es que el aprendizaje es una forma de retribución, que muchas veces tenemos mal atendida, y otras es mal valorada. Cuando digo “mal atendida” me refiero a que las empresas muy a menudo publican con orgullo las horas impartidas de formación, pero no las dedicadas a asignaciones de aprendizaje, que son fundamentales en los modelos actuales de desarrollo. Y cuando digo “mal valoradas” me refiero a que, a menudo, los profesionales toman decisiones pensando sólo en los aspectos económicos, y soslayan los relacionados con las oportunidades de aprender.

Posiblemente la diferencia entre un turista y un viajero, en este caso en lo laboral, tenga su origen en la intencionalidad que motiva el cambio. Con todo ello, es igual de lícito cambiar de empleo porque uno quiere hacerse un “Selfie curricular” aportando valor a su C.V. trabajando para una compañía de prestigio, que seleccionar un destino porque nos va a aportar la posibilidad de adquirir conocimientos clave para nuestro plan de carrera. No es posible saltar de liana en liana sólo mirando a lo alto y sin poner la vista en nuestro destino. Esto les digo a mis alumnos, porque es el mundo en el que van a vivir.

Pero ¿Y a las empresas? Las compañías generalmente saben más de sus clientes, pasados, actuales, o potenciales, que de sus empleados o del talento que hay en sus mercados, y esto es una “anomalía” porque es imposible gestionar lo que no se conoce, sólo podremos reaccionar a lo que vaya aconteciendo. Tenemos la firme convicción de que “sabemos lo que quieren nuestros empleados” pero no se lo hemos preguntado, tratamos de ofrecer, por tanto, lo que creemos que quieren y no necesariamente lo que realmente necesitan. Y no se trata de desarrollar grandes procesos, planes complejos o nuevos modelos de gestión: El liderazgo cercano, empático, inclusivo, atento y flexible es el ingrediente imprescindible de cualquier solución que diseñemos. No es un “Back to Basics” es un “Recuerda lo Esencial”: No podemos seguir liderando en “piloto automático” en una carretera llena de curvas”.



Alex Pallette
Chief Strategy Officer
PICNIC

“Es muy positivo que la gente cambie, pero creo que debe hacerlo llevando una brújula en el bolsillo. Lo peor es ir picoteando de empresa en empresa sin un rumbo claro, porque entonces el profesional tiene ante sí un “buffet” de experiencias sin un sentido, en vez de un menú con una oferta más coherente con la que llegar donde quiere, sin tener que hacerlo necesariamente en línea recta. Por eso pienso que debemos conseguir que el turista se convierta en “viajero laboral” con una dirección y una estrella norte como guía, porque de otra manera perderá su tiempo y se lo hará perder a la compañía”.



Albert Cañigueral
Explorador del mundo y
de la sociedad y autor de
“El trabajo ya no es lo que era”

“En el ámbito laboral parece que solo nos puede gustar una sola cosa y a la vez. Pero los turistas o viajeros prefieren ir a varios destinos y desarrollar intereses distintos, muchas veces de manera simultánea. Esto a nivel identitario es complejo porque profesionalmente nos solemos definir por una sola cosa, pero a la vez es positivo, porque esta diversidad laboral aporta una gran riqueza de herramientas y de perspectivas que quizás no consigues si no viajas tanto. Por otro lado, es importante que aquellas empresas que aspiren a recuperar al talento que se marcha en busca de nuevas experiencias, trabajen muy bien el momento del offboarding, porque puede aportar información relevante sobre qué motiva a los turistas a dejar nuestra empresa; y tratar además de crear un vínculo profesional y personal que facilite que este viajero en un futuro quiera volver”.

Prospectiva y tendencias emergentes sobre el futuro del trabajo



VER VÍDEO



9. Nuestros partners



Vanessa Álvarez Soler

Gerente de Talent Engagement

LLYC



Vanessa Izquierdo

Directora General



“Ha llegado el momento de dejar de lamentarnos por todos los cambios que estamos viviendo y tomar acción, de modo que aprendamos a extraer todo lo positivo que esas nuevas realidades implican, que también es mucho. Quienes estamos permanentemente en contacto con las nuevas generaciones, sabemos que ser “turista laboral” no se trata de una simple moda, sino de algo mucho más profundo, que afecta a la concepción social y personal del papel que históricamente ha tenido el trabajo para las personas.

La clásica dicotomía entre “vivir para trabajar versus trabajar para vivir”, se ha inclinado hacia la segunda, y en esa nueva circunstancia las compañías tenemos la responsabilidad y el compromiso por generar y aplicar procesos eficientes a corto y medio plazo que resulten exitosos para todos los implicados. Sólo así podremos contar con el mejor talento, sin el miedo constante a perderlo, y pensar que “fue bonito mientras duró”.

“Los profesionales que nos dedicamos a la comunicación y a la gestión de personas nos encontramos ante un contexto apasionante y a su vez retador. Los tiempos de permanencia en las compañías se acortan, el engagement disminuye, las tasas de rotación se disparan... Tendencias, todas ellas, que responden a un camino que se inició hace unos años y que hoy es más evidente que nunca. En este sentido, tal y como se recoge en este informe, desde LLYC hablamos de un cambio de paradigma en el que ya no son las empresas las que eligen personas sino las personas las que eligen la empresa. Y eligen a las compañías no sólo cuando deciden trabajar en ellas sino también todos los días cuando se comprometen con su trabajo diario.

Es el momento de hacer de la necesidad virtud. Por ejemplo, una mayor rotación o la dificultad para atraer talento puede ser una magnífica ocasión para replantear la propuesta de valor al empleado. Tenemos que explorar, innovar, repensar lo que hacemos e incorporar nuevas capacidades similares a las del marketing para abordar los desafíos que tenemos entre manos. Es lo que denominamos “Marketing for People”.

Desde los departamentos de RRHH y Comunicación Interna tenemos la oportunidad de aplicar técnicas de marketing para conectar de una forma diferencial con el talento, de romper las barreras de atención y generar experiencias memorables que respondan a las inquietudes de los empleados y nos ayuden a conectar con ellos. Son, en definitiva, nuevos tiempos para la gestión de personas en los que tenemos el apasionante desafío de reformular cómo conectamos con el talento presente y futuro a partir de la escucha activa, la creatividad, la memorabilidad y la personalización”.



Alberto Terrón

Senior Partner



“Muchos de los ejecutivos con los que conversamos a diario coinciden en que nunca antes había sido tan complejo liderar, esto es, diseñar una estrategia corporativa a medio y largo plazo involucrando a las personas, que permita tomar decisiones ciertas y robustas, ya que el entorno se ha vuelto, de manera consistente, tremendamente incierto, cambiante y dinámico. Si a esto le unimos una elevada exigencia por los resultados, observamos que los ciclos de cambio de los directivos se han acortado exponencialmente en los últimos años, pasando de una media de 7 años en la posición a algo más de 3 años.

Con estas premisas, podemos entender que las nuevas generaciones tiendan a buscar carreras más rápidas, con una curva de aprendizaje en constante crecimiento que les permita adquirir capacidades y conocimientos que, en otra época no tan lejana, se tardaban años en conseguir. Claro que las organizaciones tienen que trabajar para adaptarse a este talento demandante de oportunidades de desarrollo, pero también, a través de sus líderes tienen que volver a poner encima de la mesa valores como el sacrificio, la paciencia, la resiliencia y el trabajo duro. Es necesario encontrar el equilibrio entre las carreras excesivamente largas de antaño y las que hoy se plantean donde si no hay responsabilidades inmediatas, los jóvenes talentos, tienden a buscarlas en otro sitio. A este talento inquieto por naturaleza, hay que trasladarle que los cambios, normalmente, son positivos, pero, si no hay una historia de éxito en el camino, donde se cierre el círculo de la contribución positiva del empleado a la compañía, es probable que se generen lagunas en el desarrollo profesional.

Para abordar con éxito este contexto difícil de gestionar, es importante redefinir cuáles son las competencias de liderazgo que permitan integrar un talento diverso, con diferentes aportaciones a la compañía, pero también con diferentes niveles de exigencia. Poner al empleado en el centro implica más que nunca tener un acercamiento mucho más individualizado donde el “café para todos” no siempre es el modelo más adecuado”.

Con el apoyo de la **Red de empresas más humano**

#RedEmpresasMásHumano

alsia

bankinter.

CEPSA

cigna
healthcare

doValue

GSK

ISS

JCDecaux

LA LEY

linea directa

Microsoft

orange™

pluxee

REALE
SEGUROS

REPSOL

Ius Laboris Spain Global HR Lawyers
Sagardoy Abogados

Santander

SHAKERS

Telefónica

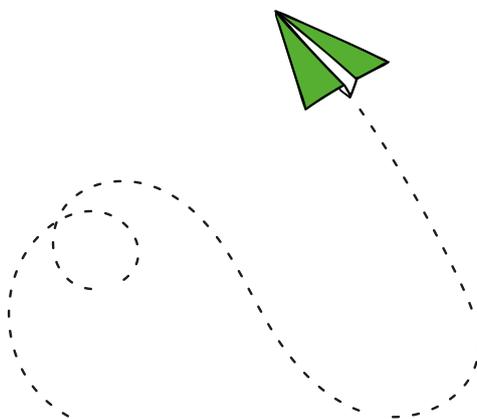
TOYOTA

Universidad
Francisco de
Vitoria
UFV Madrid

vocento

Wolters
Kluwer

¡Únete! www.mashumano.org



FUNDACIÓN
más humano

