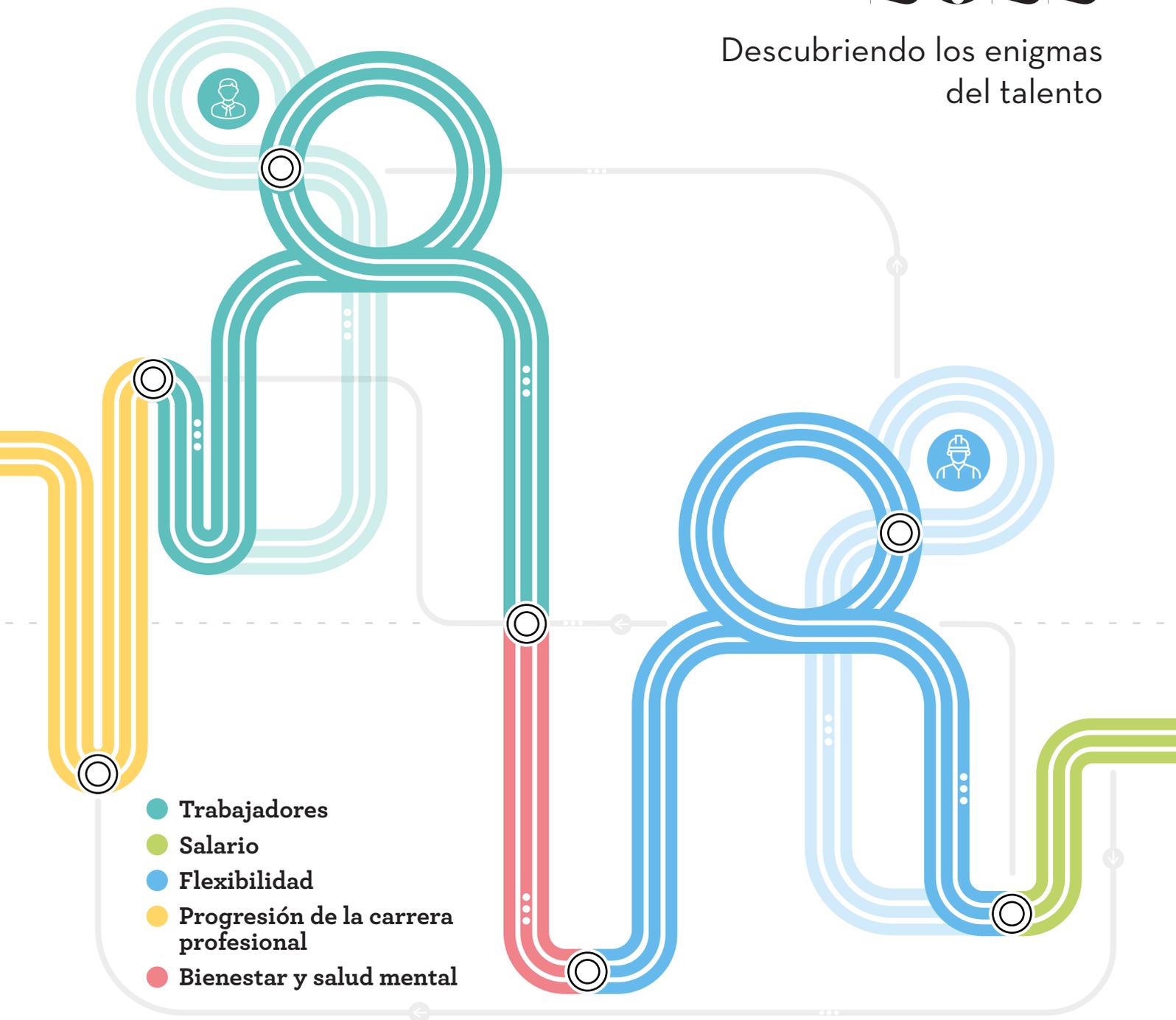




THE ADECCO GROUP

# Global Workforce of the Future 2022

Descubriendo los enigmas  
del talento



Adecco

AKKODIS

LHH

# Índice de contenidos

## Introducción

### Resultados:

- 1 La Gran Renuncia, al descubierto**  
El “quiet quitting” y ver a los candidatos como consumidores
  
- 2 Factores para la fidelización del talento**
  - a/ Salario**  
Una herramienta de atracción, pero no de retención
  
  - b/ Flexibilidad**  
La continua demanda de autonomía
  
  - c/ Progresión de la carrera profesional**  
¿Atascado en cargos intermedios o en tierra de nadie?
  
  - d/ Bienestar y salud mental**  
Replanteamiento de los programas de bienestar: Cree en el equilibrio
  
- 3 Perspectivas de futuro**  
El impacto de las mega tendencias

### Descubriendo los enigmas del talento - **Resumen**

# Introducción

En 2020 y con el mundo del trabajo azotado por la pandemia, en Adecco publicamos el informe llamado La Nueva Normalidad: Definiendo la nueva era del trabajo, el cual fue un largo proceso de investigación acerca de como iba a ser la nueva normalidad para los trabajadores y las empresas después de la pandemia y los confinamientos.

Para ese estudio, encuestamos a 8000 trabajadores, de entre 18 y 60 años y de 8 países diferentes. Al año siguiente, en 2021, actualizamos y ampliamos el informe, encuestando a un total de 14800 trabajadores de oficina en 25 países distintos.

En 2022, publicamos la tercera edición, pero cambiando el nombre a El Futuro de la Fuerza de Trabajo Mundial, pues entendemos que hemos dejado la pandemia atrás, a pesar de que siga presente entre nosotros. Hay muchos factores que influyen en los cambios que estamos experimentando en el ritmo y futuro del trabajo y queremos darles la misma importancia a todos ellos.

Cada año, incrementamos la profundidad del estudio y el número de personas encuestadas, este año no es diferente. Otra novedad del informe de 2022 es que separamos los resultados obtenidos entre los que trabajan en oficina y los que no lo hacen, para poner de manifiesto las principales diferencias.

Hemos encuestado a más de 30000 personas en todo el mundo, de las cuáles 15000 son trabajadores de oficina y la otra mitad no. Además, los encuestados debían estar un mínimo de 2 meses en la empresa trabajando como mínimo 20 horas semanales.

La recopilación de datos se realizó entre abril y mayo de 2022, en idiomas locales y en 25 países diferentes con encuestas de 20 minutos de duración. Los resultados que presentamos a continuación ofrecen una valiosa información sobre las actitudes y mentalidad de la fuerza de trabajo actual y elementos de reflexión para ayudar a las empresas a preparar su talento para el futuro.

## Resumen de la metodología - Todos los trabajadores encuestados

### Trabajadores (18-60 años)

Trabajadores tanto de oficina como no oficina, empleados por la empresa durante al menos 2 meses con un contrato de 20 horas semanales mínimo.

El trabajo de campo se realizó entre el **8 de abril** y el **30 de mayo de 2022** en el idioma local.

**34.200 encuestados de 25 países** respondieron a una encuesta de **20 minutos**.

#### 8 mercados de 2020 (19,000)

Australia (2,000)    Japón (2,000)  
Francia (2,000)    España (2,000)  
Alemania (2,000)    Reino Unido  
Italia (2,000)    (2,000)  
EEUU (5,000)

#### Bel / PB (2,000)

Bélgica (808)  
Países Bajos (1,192)

#### LatAm (2,000)

Argentina (234)  
Brasil (666)  
Mexico (1,100)

#### Escandinavia (2,000)

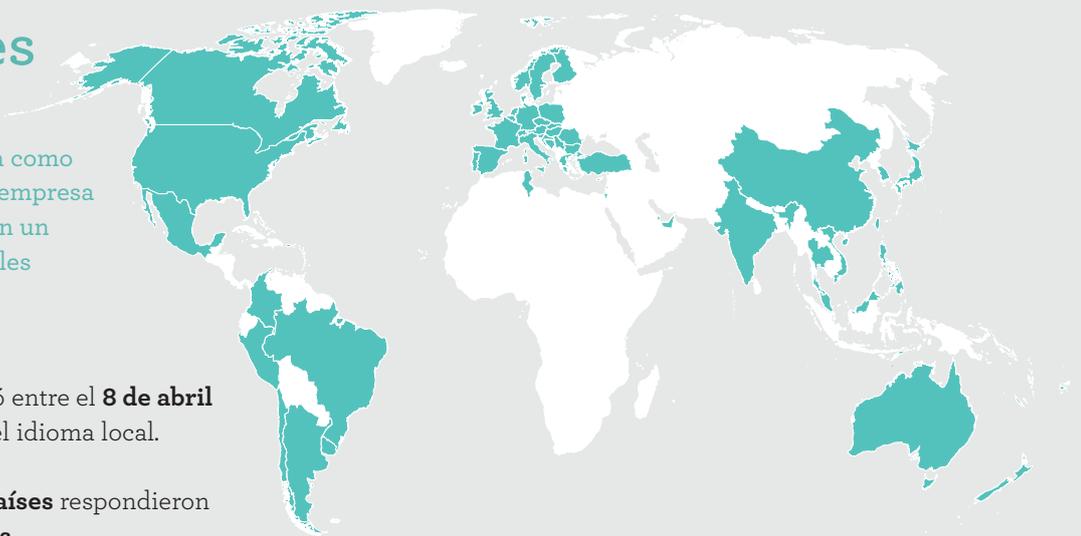
Dinamarca (392)  
Finland (474)  
Norway (282)  
Sweden (852)

#### EEMENA (4,000)

Grecia (400)  
Polonia (1,000)  
Rumania (500)  
Eslovenia (100)  
Turquía (2,000)

#### Otros

Canadá (2,000)  
China (2,000)  
Suiza (1,200)



# 1 La Gran Renuncia al descubierta

El “quiet quitting” y ver a los candidatos como consumidores



## Estableciendo el contexto

Más de una cuarta parte (27%) de los trabajadores de todo el mundo dejarán sus puestos de trabajo en los próximos 12 meses, y el 45% de ellos están atentos al mercado laboral y solicitan nuevos puestos. Además, 2 de cada 10 encuestados afirman haber sido captados

por reclutadores de otras empresas, lo que sugiere que los reclutadores y las organizaciones se están aprovechando de La Gran Renuncia y de una fuerza de trabajo global en constante cambio para atraer el mejor talento.



**3 de cada 10**

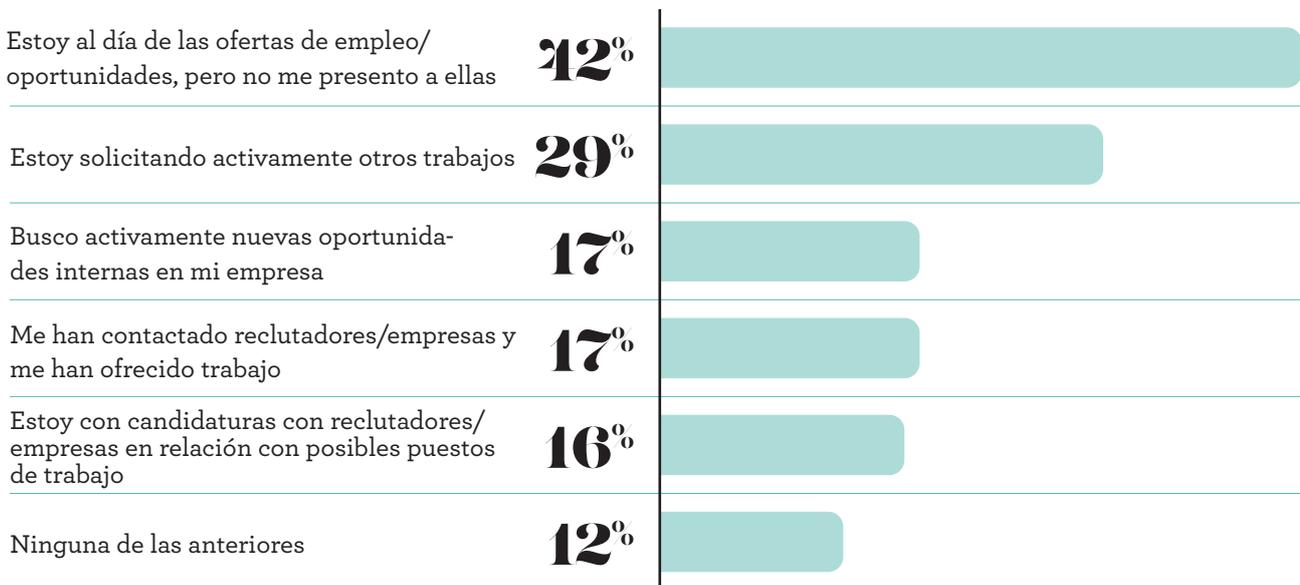
**Quieren dejar su trabajo actual en los próximos 12 meses**

### De ellos:

El **45%** está buscando activamente un nuevo trabajo.

El **60%** busca pasivamente un nuevo empleo

### % que buscan cambiar de trabajo y hacen lo siguiente



P112: Has dicho que te gustaría cambiar de trabajo/carrera en los próximos 12 meses. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones se aplica mejor a tu caso?

Estos porcentajes de abandono son los que originaron el debate en torno a La Gran Renuncia que ha tenido lugar en los últimos dos años, y, nuestra investigación sugiere que esta tendencia no está disminuyendo.

estas cuestiones, sugiriendo, además, fórmulas para que las empresas se preparen adecuadamente de manera proactiva y eficaz hacia la fidelización de su talento interno.

Sin embargo, las tasas de abandono son sólo una pieza del rompecabezas. En este informe exploramos todas



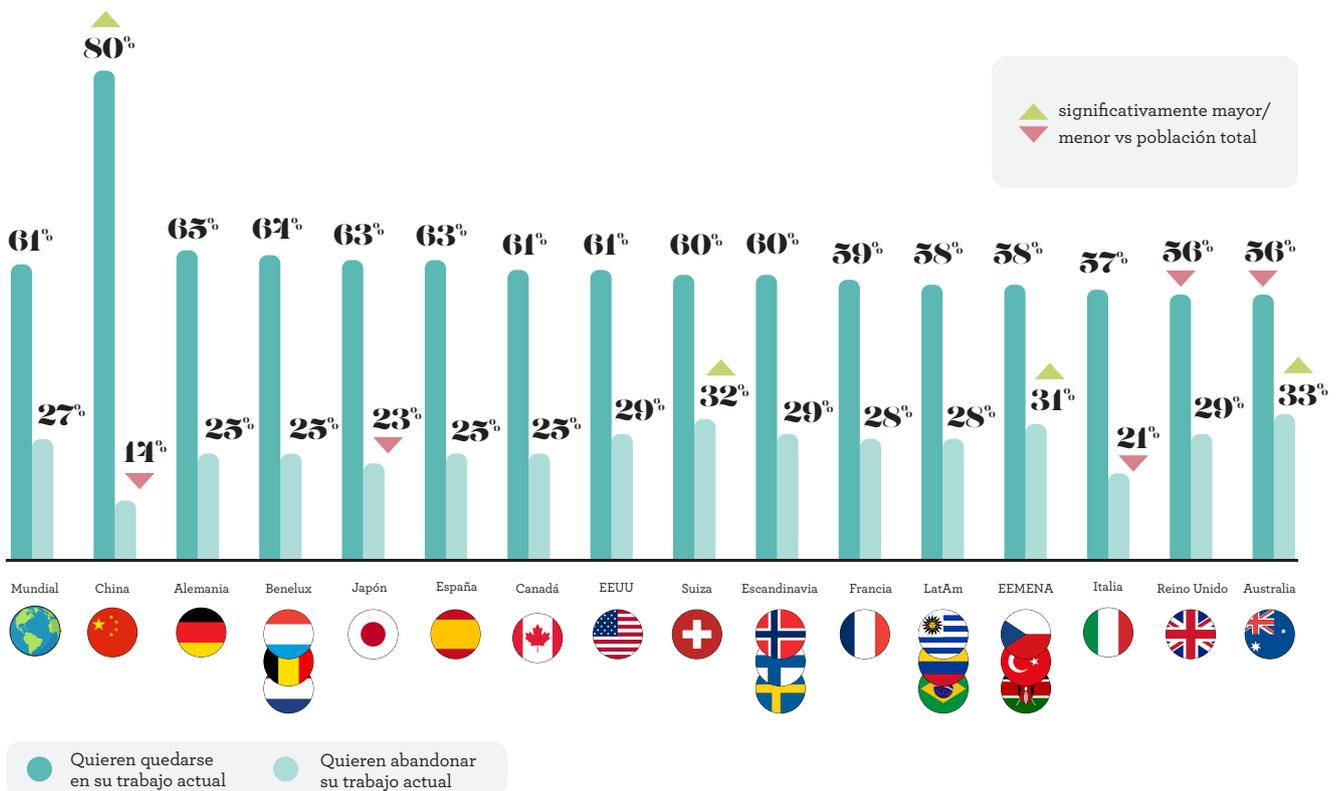
## Lo que se esconde tras los titulares

Nuestra investigación se centra en todos los aspectos que pudieran ser relevantes en la toma de decisiones, como interesantes tendencias demográficas o la influencia al ver a nuestros compañeros de trabajo abandonar.

Por ejemplo, trabajadores en Australia, Suiza y EEMENA son más propensos a dejar su empleo en el próximo

año. Si bien a priori esto podría sugerir infelicidad, estos países también son donde los trabajadores tienen una mayor sensación de seguridad en el trabajo (por encima del 75%), lo que sugiere que simplemente se sienten con mayor confianza para considerar cambios en su carrera profesional.

### % de personas que quieren quedarse o dejar su trabajo actual



P26: ¿Cuál de las siguientes afirmaciones se aplica mejor a tus planes de carrera en los próximos 12 meses?

## Definiendo el éxito y la satisfacción en el trabajo

Primero, debemos considerar la definición de “éxito” y “satisfacción” en el trabajo. ¿Qué es lo que quieren los trabajadores?

Antes de considerar los resultados de la encuesta, reconocemos que el éxito y la satisfacción son aspiraciones. Las empresas suelen cometer el error de

correlacionar la satisfacción de sus trabajadores con los resultados empresariales, pero los profesionales de una empresa son más que números en una hoja de cálculo y sus aspiraciones deben tenerse en cuenta a la hora de diseñar las estrategias para fidelizar talento y crear equipos de trabajo resilientes y motivados.



## Satisfacción

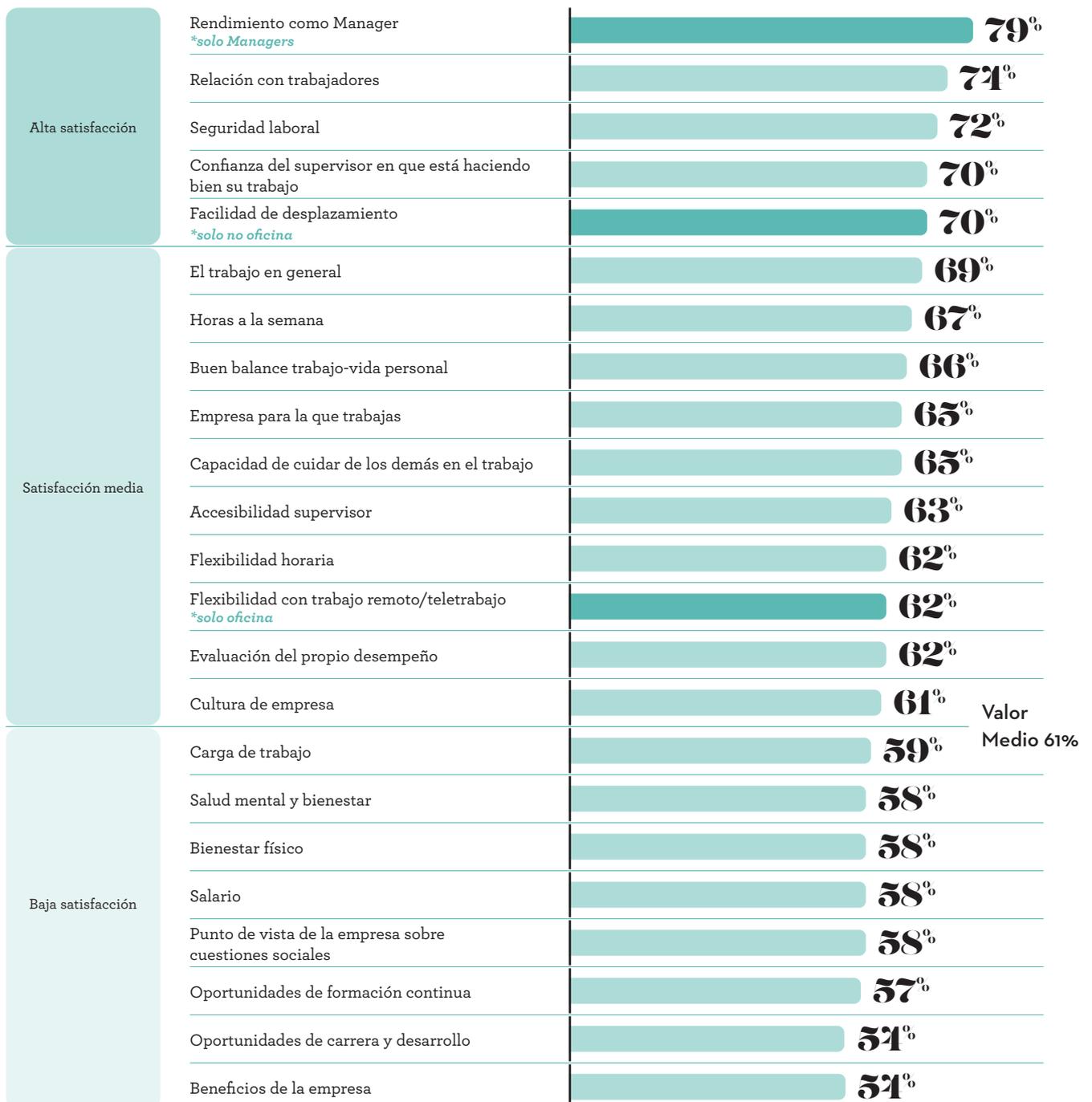
La encuesta descubrió que, a nivel mundial, la satisfacción laboral es alta, estando el 69% satisfecho con su trabajo en general. Los empleados más satisfechos están en China, Brasil y Turquía, mientras que los trabajadores de Japón, Francia, Grecia e Italia son los que menos.

La carga de trabajo, poder mantener una buena salud mental, salario y progresión de la carrera son los

factores que más valoran los trabajadores que están menos satisfechos. Los profesionales que no trabajan en oficina están significativamente menos satisfechos con su capacidad de mantener su salud mental y bienestar (52% frente al 65%)

El 74% de los trabajadores están satisfechos con sus relaciones con los compañeros de trabajo, que es la calificación más alta de todos los factores estudiados.

### Porcentaje de los que están satisfechos con



P31: ¿En qué medida está usted satisfecho con lo siguiente en este momento?



## Éxito

Se considera éxito el tener una vida laboral satisfactoria, un buen equilibrio entre el trabajo y la vida privada, seguridad laboral, entre otras. El trabajo significa para los trabajadores algo más que una simple transacción

de producción a cambio de un salario. Ellos entienden el impacto del trabajo en su vida en general, por lo que lograr un buen equilibrio entre ambas partes es fundamental y prioritario.

### % que dicen que esto es lo que describe una vida laboral exitosa



PI06: ¿Cuál de las siguientes opciones describe mejor una vida laboral exitosa?

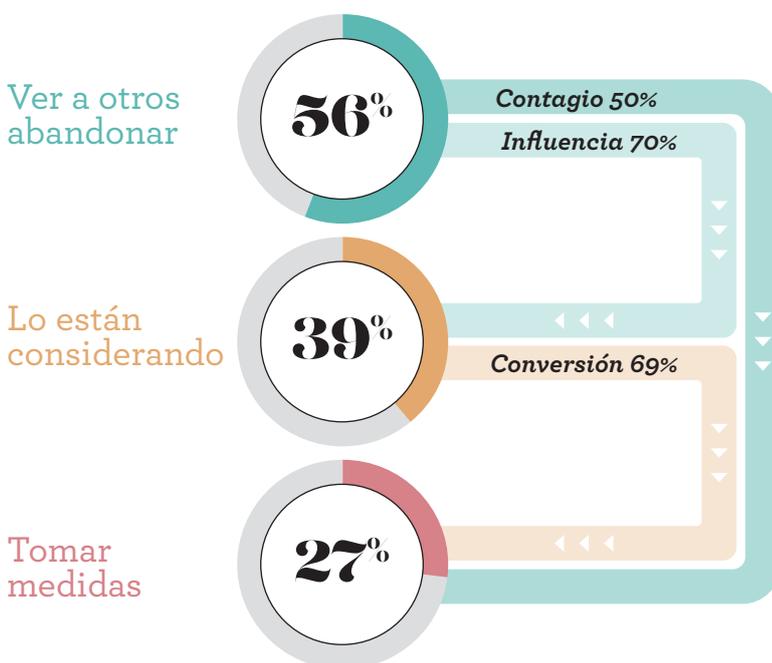


Aunque el salario es un factor muy esencial, ha quedado claro que no es el único. Empresas y plantilla deben abordar conjuntamente las preocupaciones financieras, aspiraciones y otras inquietudes que los empleados puedan tener en estos tiempos inciertos, lo que se traduce en una mayor tasa de fidelización de talento.

## El auge del #Quitfluencer

El contagio del abandono del trabajo sigue creciendo impulsado por el aumento de los llamados quitfluencers. Ver a los compañeros renunciar provoca que el 70% de los compañeros se planteen abandonar ellos mismos, y el 50% de los trabajadores que han visto a otros dimitir han actuado y han decidido abandonar en los siguientes 12 meses.

**Porcentaje de los que ven a otros dejar su empleo y porcentaje de los que consideran dejarlo en los próximos 12 meses**



P11: En relación con su empresa, ¿en qué medida estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones? P26: En cuanto a sus planes profesionales en los próximos 12 meses, ¿qué afirmación se aplica más a usted?

Este contagio del abandono del trabajo es mayor entre las generaciones más jóvenes. La generación Z es 2,5 veces más propensa a renunciar que los Baby Boomers. Lo respaldamos con otras investigaciones, como la del [Índice de Confianza de la Fuerza de Trabajo de LinkedIn](#) publicado a principios de año, en el que se

afirma que la Generación Z está cambiando de trabajo a un ritmo 134% mayor que en 2019, mientras que los Baby Boomers están cambiando un 4% menos.



## El auge del Quiet Quitting

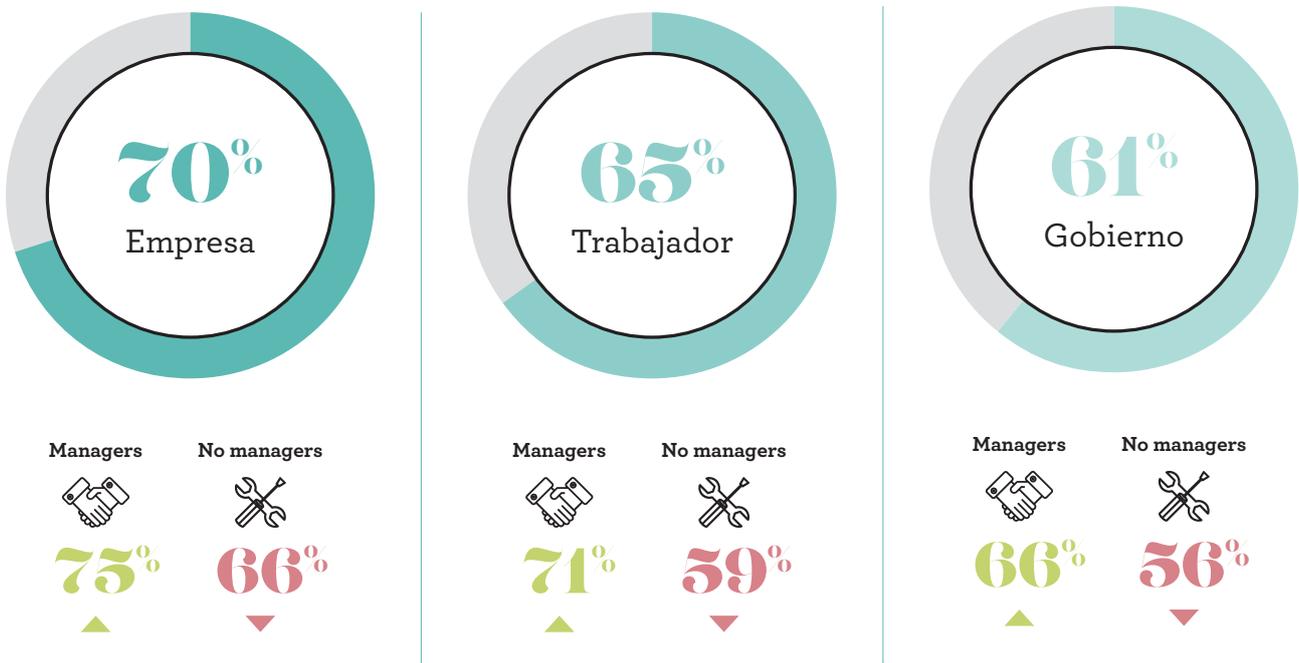
La Gran Renuncia ha sacado a la luz el “quiet quitting”, una reciente tendencia viral adoptada por aquellos que rechazan la idea de que el trabajo debe ser la principal prioridad en sus vidas, como un intento de evitar el agotamiento.

El “quiet quitting” no se contempla en las cifras de abandonos que comunican los departamentos de RRHH, pero si no se detecta, tiene el potencial de promover una cultura tóxica en la que los trabajadores sienten que no pueden hablar, y en su lugar deciden desvincularse

de las empresas.

Las empresas deben estar atentas a este fenómeno, que puede verse estimulado cuando los trabajadores ven a otros renunciando. Una de las principales recomendaciones de fidelización para las empresas que se enfrentan al “quiet quitting” es proporcionar espacio, formación y procesos para mantener conversaciones abiertas y sinceras. Los directivos que no actúan pueden ser culpables de la “renuncia silenciosa”.

### % de los que piensan que son responsables de un mejor futuro del trabajo



P22: En lo que respecta al futuro y a todos los aspectos de la vida laboral, ¿qué papel desempeñan los siguientes elementos en la construcción de un futuro mejor en la vida laboral?

## Confianza en la carrera profesional: Un mercado de compradores

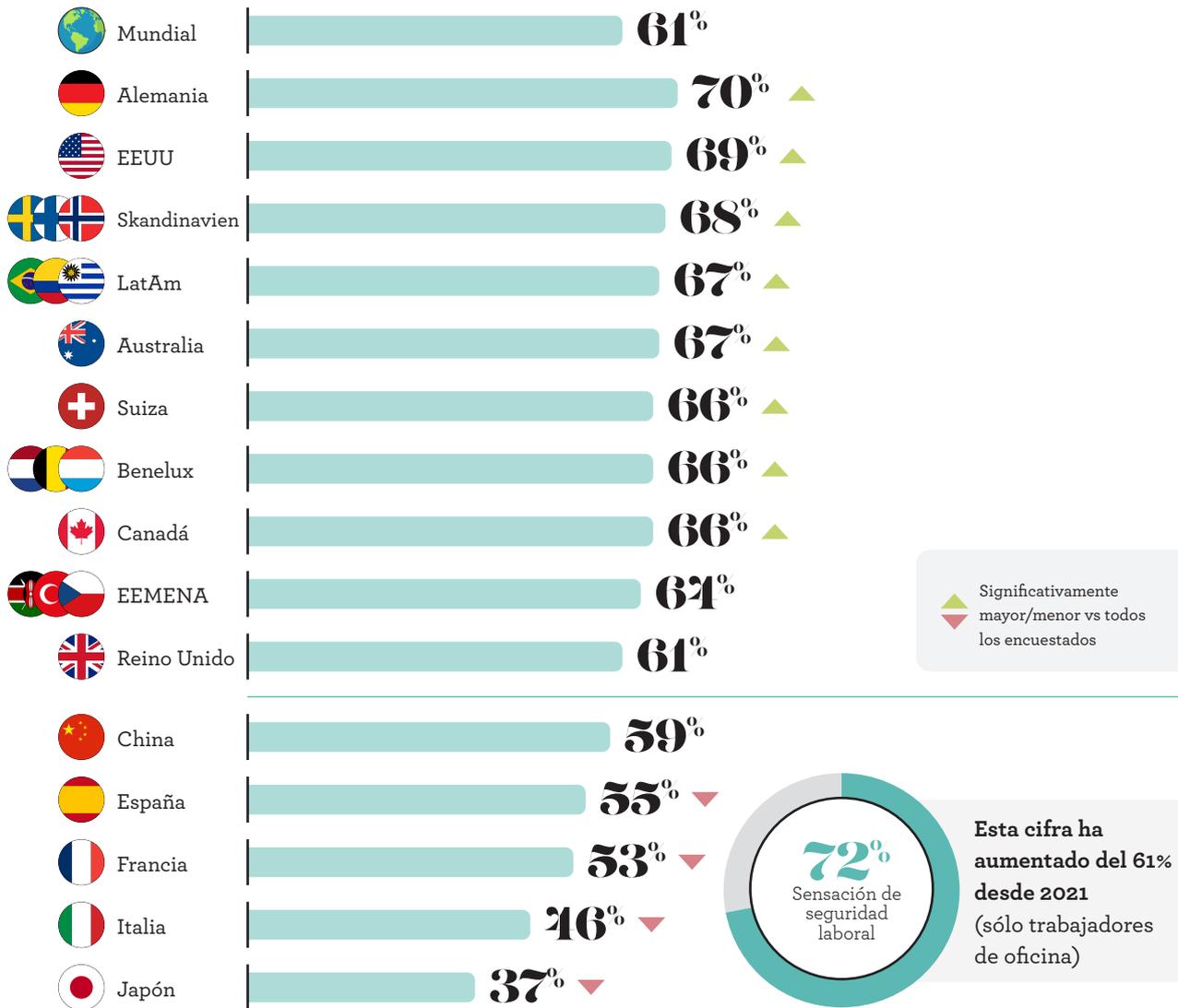
6 de cada 10 trabajadores (61%) confían en poder encontrar un nuevo empleo en menos de seis meses, incluso en estos tiempos de incertidumbre económica. Aunque la recesión puede sembrar la duda, el 54% de los trabajadores todavía creen que tienen el poder sobre los empleos que pueden elegir.

Esto se observa especialmente entre los millennials (60%) y la generación Z (58%), los cuáles están de acuerdo en que, como aspirantes, tienen más poder y opciones para elegir dónde trabajar. Lo achacan a la dificultad de las empresas para encontrar y fidelizar talento.

Se ha demostrado que las estrategias de comunicación del empresario actúan como imanes de talento para atraer y retener a las generaciones más jóvenes. A nivel mundial, la mayoría de los trabajadores (72%) se sienten seguros y no les preocupa perder su empleo.



## % de los que piensan que encontrarían un nuevo trabajo en 6 meses como máximo



P117: En el contexto de la "Gran Renuncia", ¿cuánto tiempo crees que tardarías en encontrar un nuevo trabajo si quisieras cambiar de empleo?

Esto coincide con nuestras conclusiones del informe [Cerrando la brecha: vías para la recuperación de los mercados laborales tras la pandemia](#), en el que se constata que los niveles de empleo son más fuertes en países como Estados Unidos. En Europa, sin embargo, debido a factores como la guerra en Ucrania y la inflación, los niveles de empleo tardarán más en

recuperarse a los niveles anteriores a la pandemia. Por lo tanto, los trabajadores de los países europeos en los que los mercados laborales son más débiles hacen bien en sentirse menos seguros.

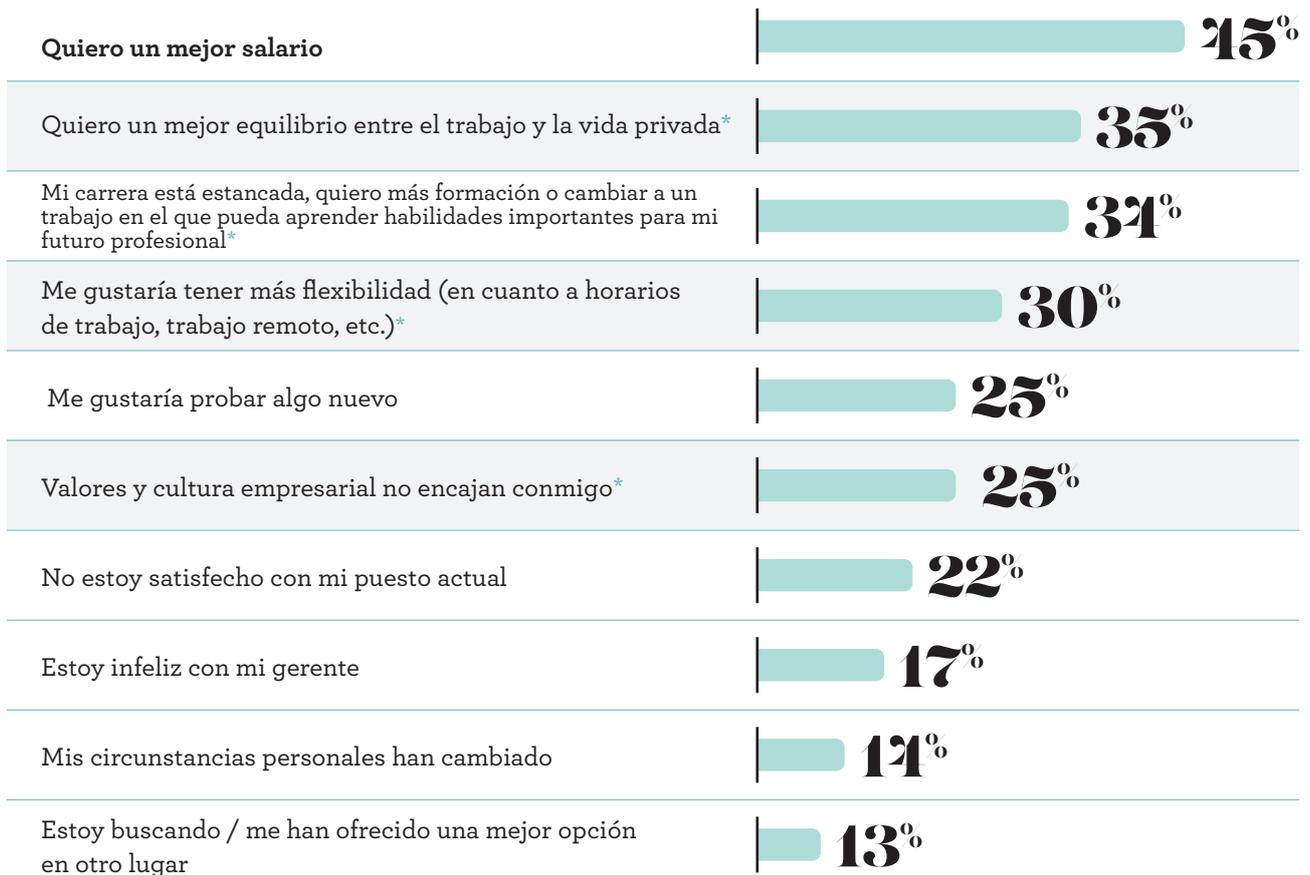


## El antídoto de la inflación salarial

Los empresarios podrían verse tentados a hacer frente a la rigidez de los mercados laborales y el contagio de abandono con salarios más altos. El salario es la principal razón por la que los trabajadores cambian de trabajo, y casi la mitad de los que quieren hacer un cambio

durante el próximo año, afirman que el salario es su principal motivo. El equilibrio entre el trabajo y la vida privada, el deseo de probar algo nuevo, la infelicidad en el trabajo actual y la falta de progreso en la carrera profesional también ocupan un lugar destacado.

### % de quienes desearían cambiar de trabajo en los próximos 12 meses



\*NETO

Aun comparando a los trabajadores de oficina con los que no lo son, el salario sigue siendo el principal motivo.

Ambos grupos tienen las mismas prioridades.

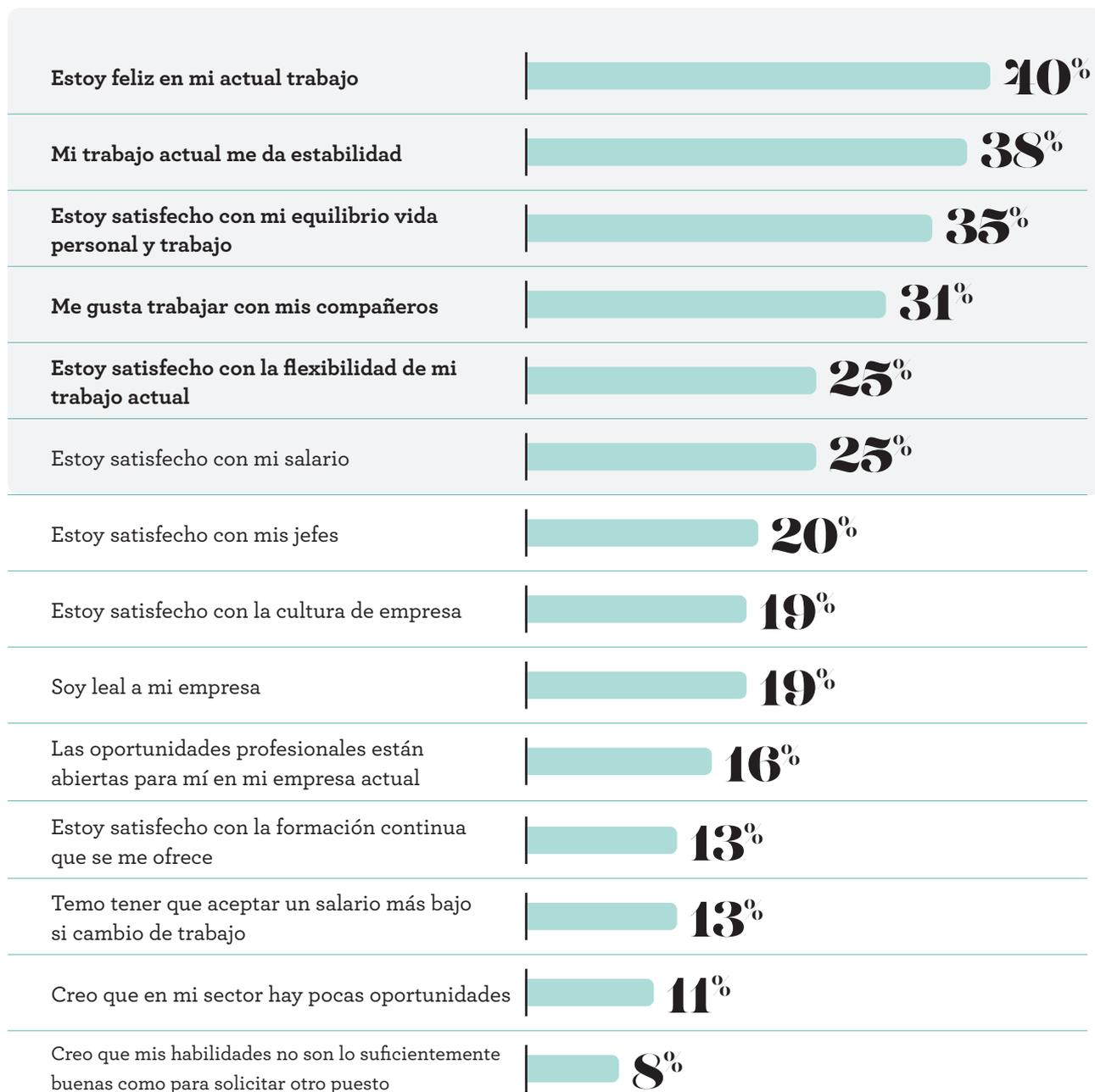
P113: Has indicado que te gustaría cambiar de trabajo/carrera en los próximos 12 meses. ¿Cuál de las siguientes razones describe mejor el motivo por el que le gustaría este cambio?



Sin embargo, el salario es menos importante entre los trabajadores que están comprometidos. Todos los trabajadores que dicen que permanecerán en su empresa actual durante los próximos 12 meses lo harán porque (1) están contentos; (2) el trabajo les proporciona estabilidad; (3) tienen un buen equilibrio entre la

vida laboral y la personal; (4) disfrutan trabajando con sus compañeros; y (5) la flexibilidad. El salario ocupa el sexto lugar en la clasificación. Esto significa que los empresarios no pueden confiar únicamente en el aumento de los salarios para mantener a los trabajadores comprometidos.

### % de personas que desean permanecer en su actual empleo por las siguientes razones



Quando los empleados están comprometidos, el salario adquiere un papel menos importante y cae al sexto lugar entre las prioridades.

El resultado es el mismo para los trabajadores de oficina y los que no lo son.

P114: Has declarado que te gustaría seguir en tu actual empresa/trabajo. ¿Cuál de las siguientes razones describe mejor este hecho?



Los empresarios no pueden dar por sentado que los trabajadores no vayan a renunciar. El 61% de los trabajadores de todo el mundo afirma que quiere permanecer en su actual empresa en los próximos 12 meses. Sin embargo, casi la mitad de esas personas (44%) lo harán con la condición de que se les ofrezca formación y vean progresión en su trabajo.

### % de quienes desearían hacer lo siguiente en los próximos 12 meses



Quiero seguir en mi trabajo actual	<b>31%</b>	
Me gustaría ascender en mi empresa actual	<b>17%</b>	
Me gustaría ampliar mi formación en mi empresa actual	<b>10%</b>	

**el 44%** de los que se quedan en su empresa actual quieren formarse para ascender



Quiero hacer otro trabajo en otra empresa	<b>9%</b>	
Estoy buscando un cambio de carrera	<b>8%</b>	
Me gustaría ser autónomo	<b>5%</b>	
Me gustaría hacer una pausa en mi carrera	<b>4%</b>	



Me gustaría retirarme / jubilarme	<b>6%</b>	
-----------------------------------	-----------	--

P26: Pensando en tus planes profesionales en los próximos 12 meses, ¿cuál de las siguientes opciones se aplica mejor a ti?



Mientras las empresas luchan contra la inflación salarial, este informe destaca las áreas que los trabajadores señalan como muy importantes, pero en las que su satisfacción en el trabajo es actualmente la más baja. Creemos que estas son las áreas en las que las empresas pueden influir para mantener y atraer el talento.

## “Palancas” para la fidelización de talento

En las siguientes páginas, consideraremos lo que denominamos “palancas de fidelización”. Pero antes de hacerlo, es importante destacar la matriz de priorización utilizada.

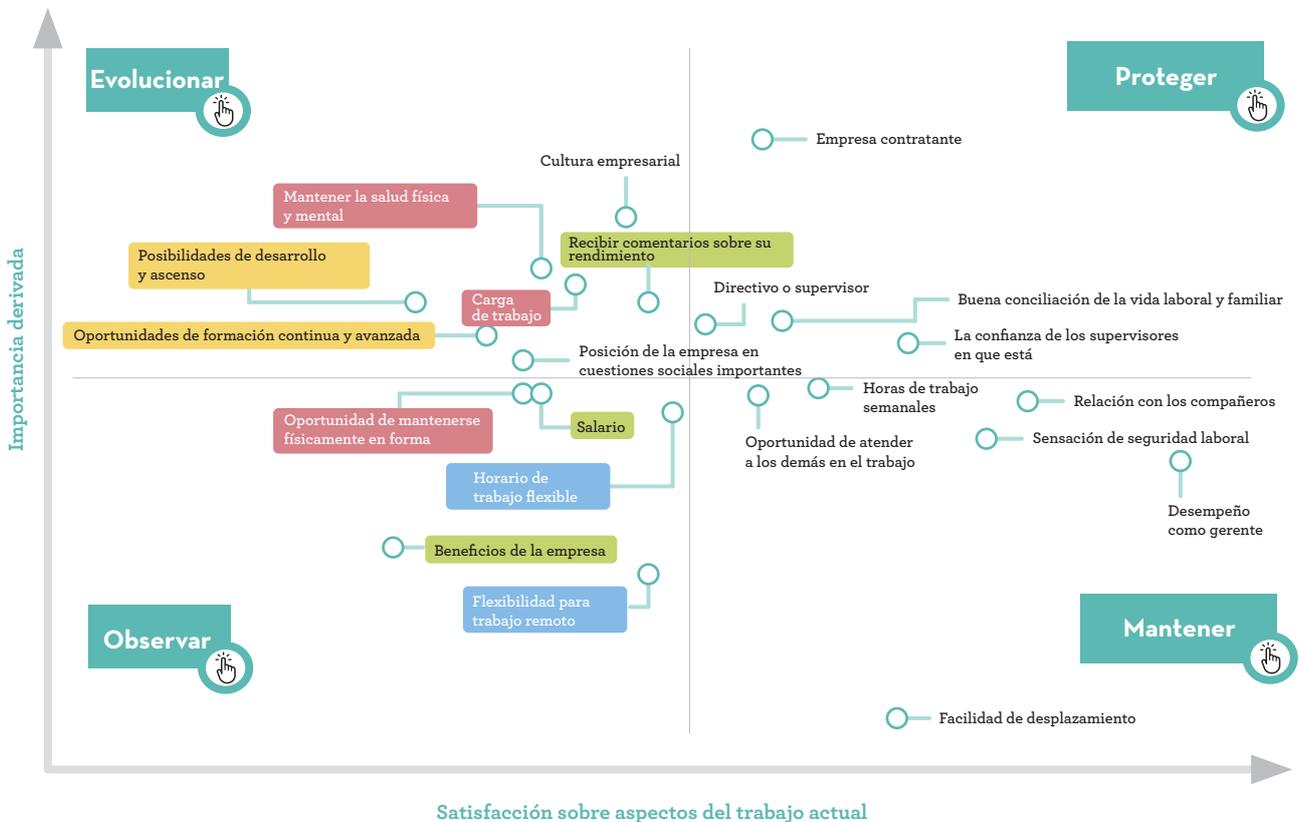
Esta matriz única consta de cuatro cuadrantes que trazan la satisfacción de los empleados y la importancia derivada. La importancia derivada se calcula utilizando la correlación entre la satisfacción hacia el trabajo en general y los aspectos individuales de la vida laboral.

Se basa en los patrones que utilizan los encuestados al evaluar su satisfacción con el trabajo en general y los aspectos individuales del mismo.

## Cómo entender cada cuadrante

Las organizaciones deben priorizar sus esfuerzos de fidelización en función de los elementos que son de gran importancia para su plantilla, pero que también generan una baja satisfacción entre los trabajadores.

Desliza el cursor por encima de los cuadrantes para saber más

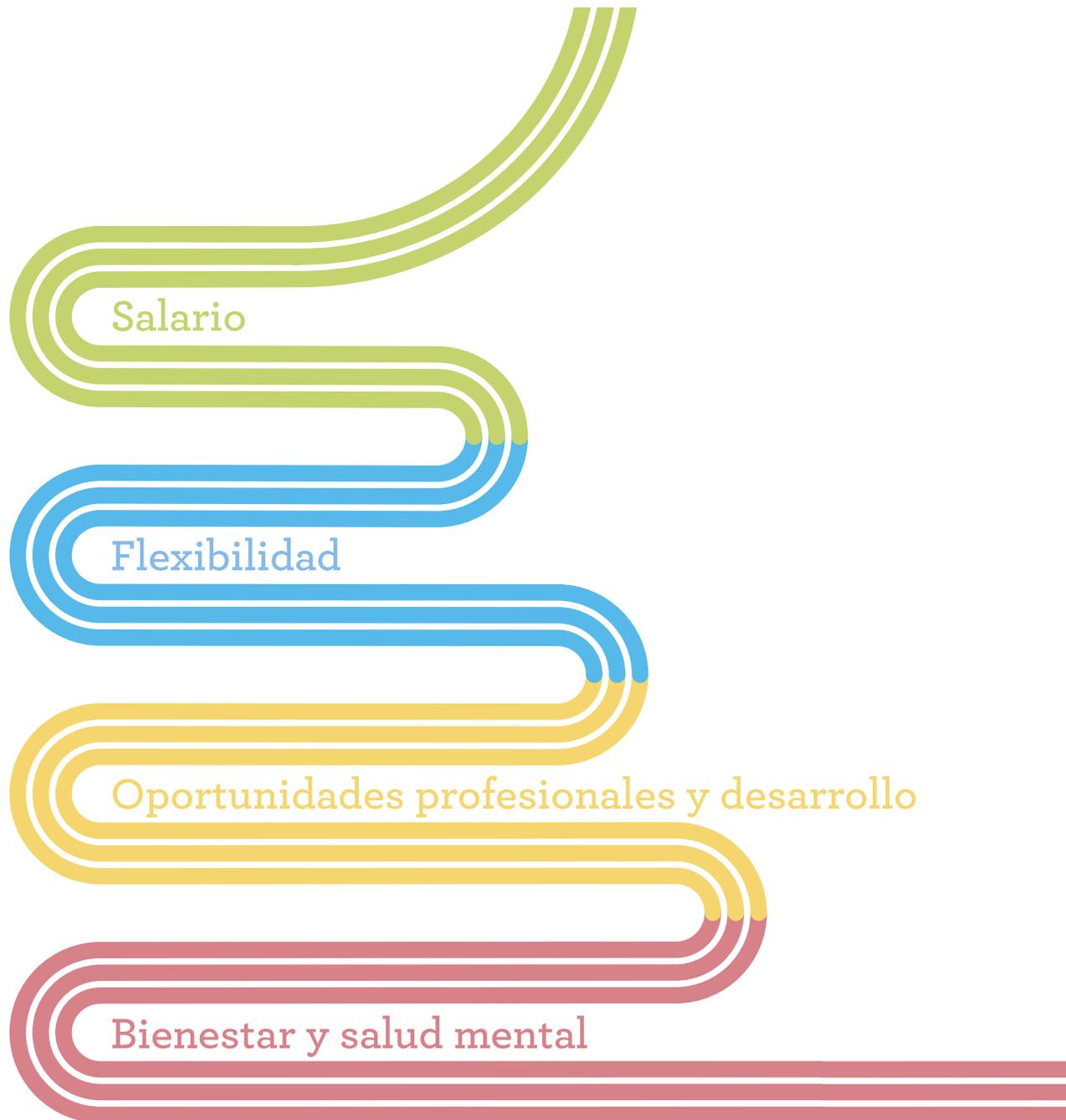


P31: ¿En qué medida diría que se siente satisfecho actualmente con lo siguiente? Base ponderada: Mundial (n=30.000), Satisfacción con los aspectos del trabajo actual = casilla 2 superior; Importancia derivada = análisis de correlación



El desarrollo de la carrera profesional y la mejora de las competencias obtienen las puntuaciones de satisfacción más bajas de todos los elementos estudiados y se sitúan firmemente en el cuadrante “evolucionar”. También desde el cuadrante “evolucionar”, exploramos en detalle la salud mental y el bienestar. Desde el cuadrante “observar”, exploraremos dos elementos clave: el salario y la flexibilidad.

Es importante señalar que la “cultura de la empresa” y la “posición de la empresa en cuestiones sociales” tienen una gran importancia y una baja satisfacción, y son la base de todo lo que hace una organización en su ciclo de gestión del talento.



# 2

## Retention levers

### a/ Salario

Una herramienta de atracción,  
pero no de fidelización



## Palancas de fidelización | Salario

### La trampa de la inflación salarial

El salario es la principal razón por la que los trabajadores de todo el mundo cambian de trabajo. El 45% de los trabajadores que dicen que dejarán su trabajo en los próximos 12 meses lo harán para conseguir un salario superior. Sin embargo, cuando los trabajadores están comprometidos y quieren permanecer en su actual empresa, el salario pierde importancia, bajando al sexto lugar en el orden de prioridades. Parece que la mayoría de las personas se preocupan por el salario cuando se encuentran en puntos de transición en sus carreras.

A medida que las empresas luchan contra el agotamiento, el aumento de los salarios se ha convertido

en una táctica rápida para atraer a las personas adecuadas. Los salarios mejoraron para la mitad de los trabajadores a nivel mundial, con Estados Unidos a la cabeza de la clasificación. Sin embargo, rápidamente se ha puesto de manifiesto que el efecto de un salario más alto por sí solo no tiene un impacto duradero en la fidelización. Nuestro estudio sugiere que las organizaciones deberían centrarse en los antídotos contra la inflación salarial: otros factores vitales para la satisfacción y el compromiso.

#### % de quienes toman estas decisiones por aspectos salariales y financieros

El salario es la principal razón por la que los empleados cambian de trabajo.

La satisfacción ocupa el puesto 19, en la parte baja de la escala.



Ocupa el primer lugar, seguido de un mejor equilibrio entre trabajo y vida, con un 35%.



En 6º lugar

P106: ¿Cuál de las siguientes opciones crees que describe mejor una vida laboral exitosa? P105: ¿Por qué prefieres tu trabajo actual a otro? P113: Ha declarado que te gustaría cambiar de trabajo en los próximos 12 meses o que te gustaría cambiar de carrera. ¿Cuál de las siguientes razones describe mejor la razón por la que has decidido dar este paso? P114: Has declarado que querías quedarte en tu empresa. ¿Cuál de las siguientes razones describe mejor este hecho?



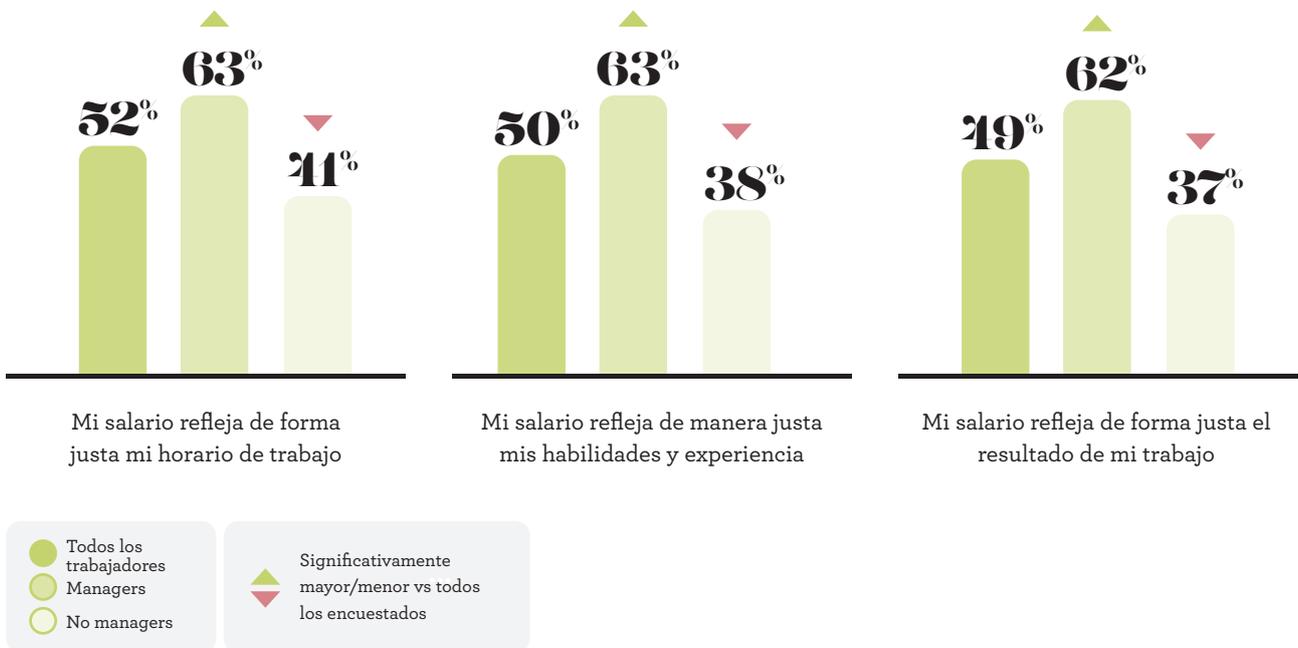
## Aumento salarial para la mitad de los trabajadores



**Sólo 4 de 10  
no ejecutivos**

sienten que su salario  
refleja su trabajo

### % que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones



P109: ¿En qué medida estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre los salarios y las prestaciones?



Sólo la mitad de los trabajadores están satisfechos con cómo su salario refleja su experiencia y sus competencias, las horas que trabajan y su rendimiento, siendo este último ligeramente inferior a los demás.

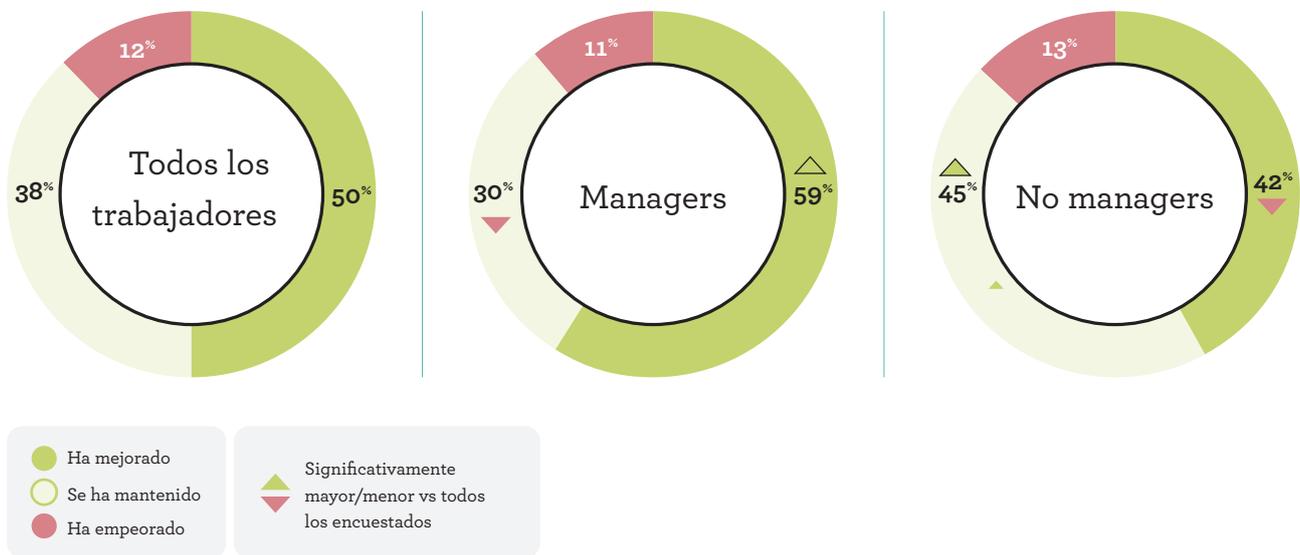
Las organizaciones deben centrarse en nuevos enfoques para entender la productividad de los trabajadores y garantizar que la remuneración lo refleje mejor. Para ello, es fundamental la formación y el apoyo a los líderes.

En general, la satisfacción con el salario es media, y sólo la mitad de los trabajadores considera que es un

reflejo justo de su trabajo, independientemente del debate entre horas y rendimiento. Esto, en parte, podría deberse al poder de negociación del candidato y a la preocupación por el aumento del coste de la vida y las presiones inflacionistas.

Esto sugiere un área de preocupación para las organizaciones. Las empresas corren el riesgo de perder su talento interno si la inversión en competencias, progresión y salario se centra en los directivos y se olvida de los trabajadores.

### Porcentaje de los que declararon que su salario ha mejorado / se ha mantenido igual / ha empeorado

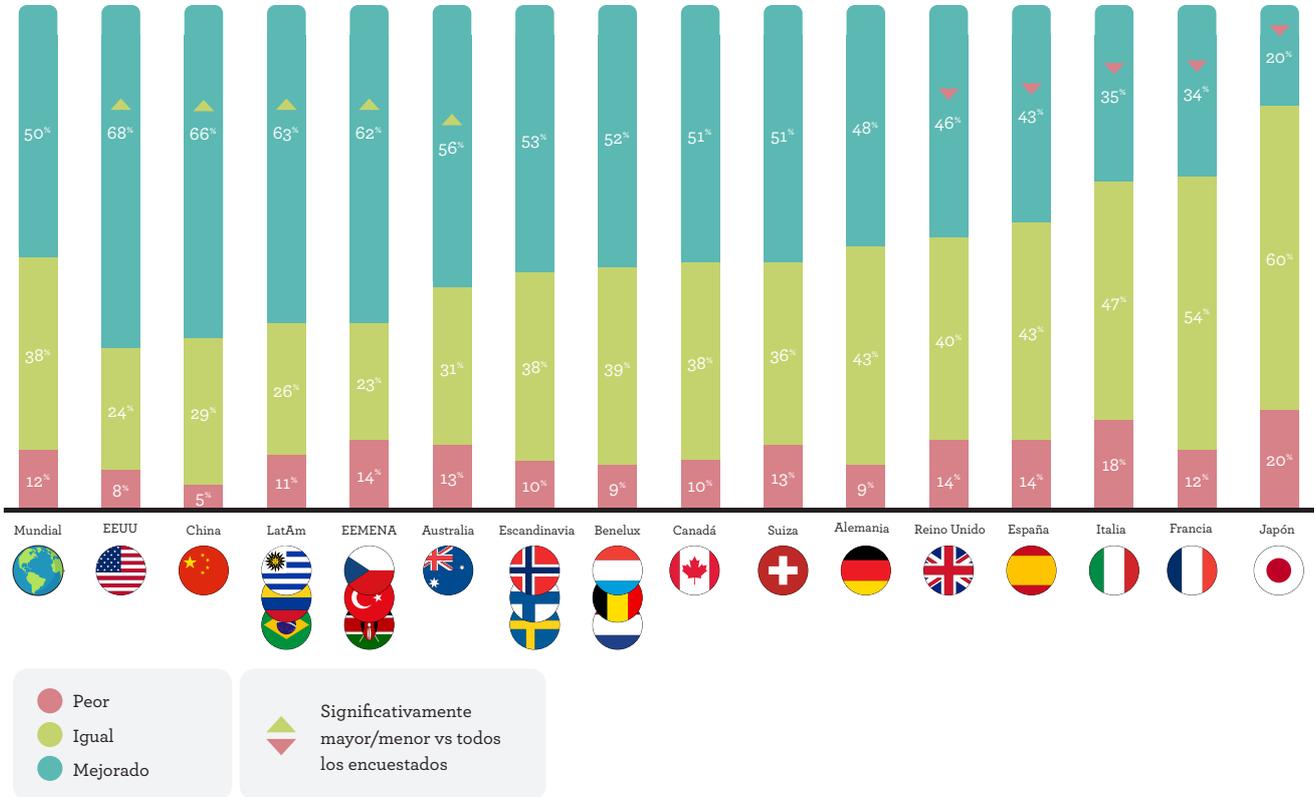


P108: Pensando en los últimos 2 años, ¿en qué medida ha cambiado su sueldo y las ventajas que recibes?



Geográficamente, los salarios de Estados Unidos y China son los que más han mejorado, mientras que en los países de Europa Occidental y Japón se han mantenido.

### % de los que declararon que su salario había Mejorado/ Igual/ Empeorado



PI08: ¿Cómo han cambiado su salario y sus beneficios en los últimos dos años?

## El miedo a la recesión frenará La Gran Renuncia

Incluso con la elevada sensación de seguridad en el empleo, el aumento de los salarios y el número de personas que renuncian, el temor de los trabajadores a una inminente recesión económica podría frenar las tendencias de la Gran Renuncia en los próximos meses.

Los trabajadores buscan fuentes de ingresos adicionales para combatir el aumento del coste de la vida y la incertidumbre geopolítica, y el 61% de los trabajadores a nivel mundial afirma estar preocupado porque su salario no sea lo suficientemente alto para hacer frente a las crecientes tasas de inflación.

Tres de cada cinco trabajadores están preocupados de que la actual coyuntura económica afecte a sus puestos de trabajo; especialmente los que no son de oficina.

Mientras tanto, las tensiones geopolíticas actuales están echando más leña al fuego, ya que los encuestados

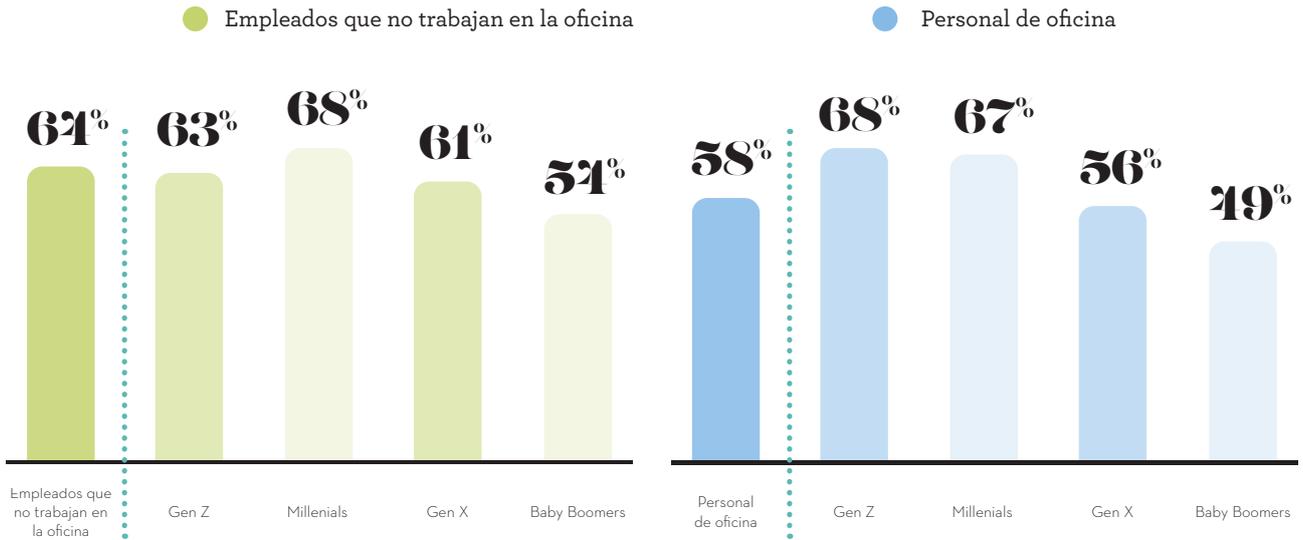
admiten que el impacto de la guerra en Ucrania está afectando a su trabajo y a su seguridad laboral.

La incertidumbre económica ha hecho que los trabajadores se vean obligados a aceptar trabajos extra para llegar a fin de mes. Más de la mitad de los trabajadores que no son de oficina encuestados, afirman que el impacto de la inflación implica que tengan que buscar un segundo empleo, y cuatro de cada 10 trabajadores que no son de oficina admiten haber trabajado en negro.

Estos resultados predicen una ralentización de la tendencia de la Gran Renuncia en los próximos 12 meses, ya que los trabajadores buscan seguridad en tiempos de incertidumbre.

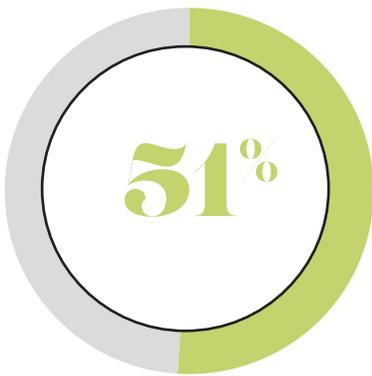


**% de los que se preocupan de que su salario no sea suficiente para cubrir el aumento del coste de la vida**



P108: ¿Cómo han cambiado su salario y sus beneficios en los últimos dos años?

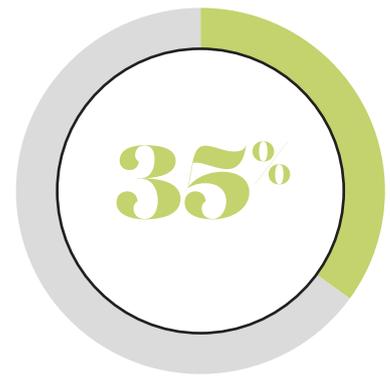
**% que haría lo siguiente**



**La inflación hace más probable que tenga que buscar un segundo empleo**



**La inflación hace más probable que tenga que buscar un nuevo trabajo con un salario más alto**



**He tenido que trabajar y cobrar en negro debido a la inflación**

P109: ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre los salarios y las prestaciones?

**% de los que están preocupados por la influencia de la situación en Rusia y Ucrania**



P116: ¿En qué medida estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la contratación?



## Puntos Clave

1

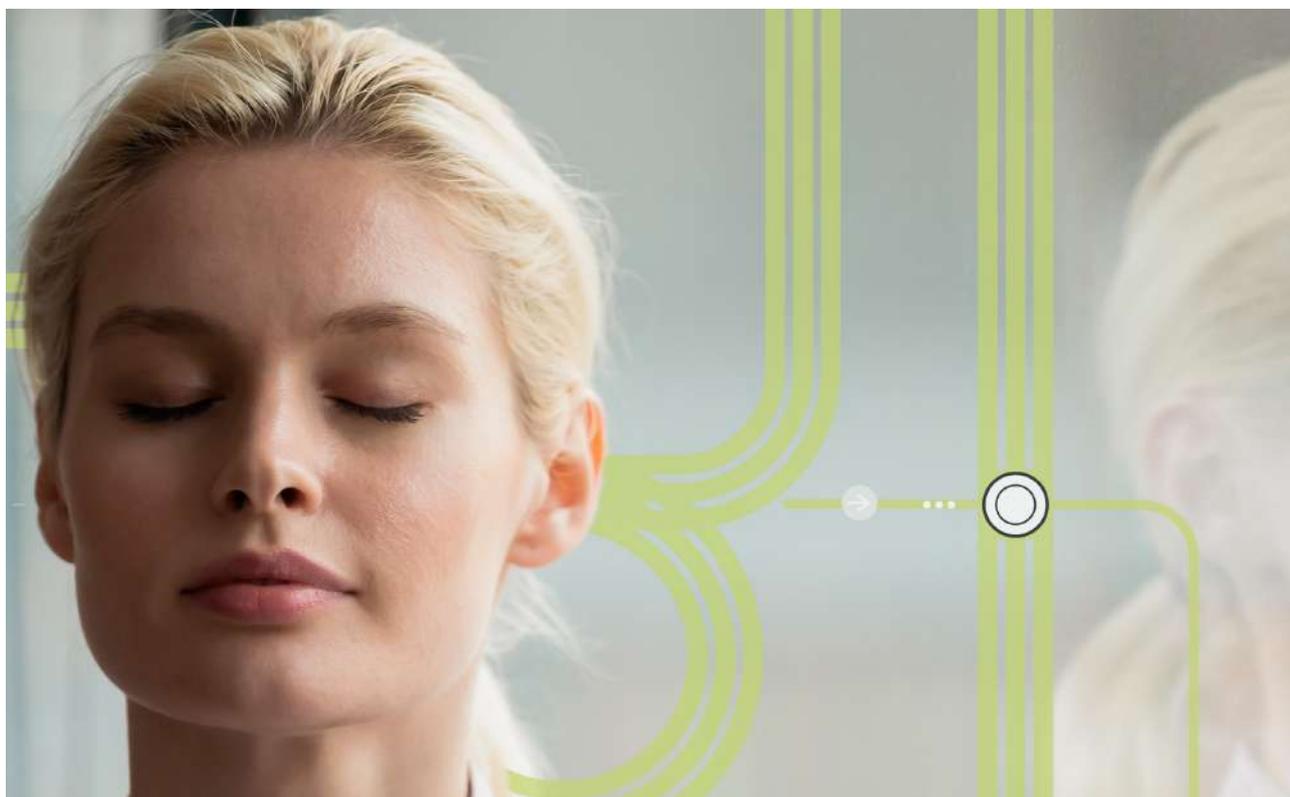
Las organizaciones deben asegurarse de que los salarios de los puestos vacantes sigan siendo competitivos en tiempos de extrema incertidumbre económica y política.

2

Las empresas deben vincular mejor la remuneración con el rendimiento. En lugar de centrarse excesivamente en las horas trabajadas, deben invertir en formación, tecnología y análisis para establecer objetivos de rendimiento, medir y compensar a los trabajadores por su conjunto de habilidades, experiencia y rendimiento de manera más eficaz.

3

A pesar de haber una escasez de talento, las organizaciones no deben centrarse en la atracción en detrimento de la fidelización. Los trabajadores que permanecen en su empresa actual también tienen serias exigencias, concretamente la progresión de su carrera. Además, el salario no debe ser el único objetivo para la conservación del talento. Los trabajadores necesitan sentirse comprometidos.



# 2

## Palancas para la Fidelización

### b/ Flexibilidad

La continua demanda de más autonomía



## Palancas de Fidelización | Flexibilidad

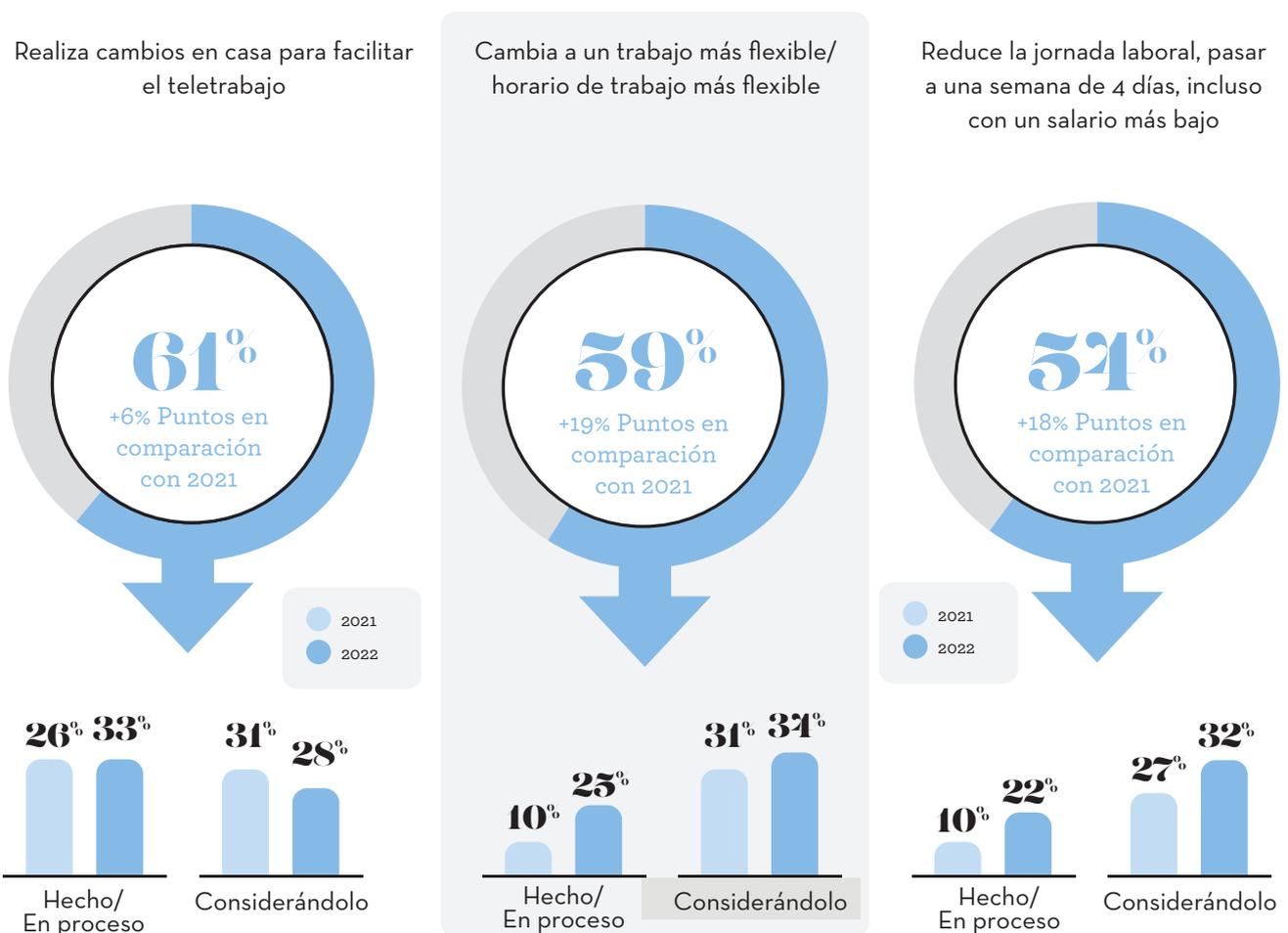
### Una Prioridad Clave

La flexibilidad se ha convertido en un tema destacado en los últimos tres años. La pandemia ha dado lugar a políticas obligatorias de trabajo desde casa en las que los trabajadores han demostrado que pueden ser tan productivos en casa como en la oficina. Sin embargo, el deseo de flexibilidad surgió mucho antes de la pandemia, la cual sirvió más de catalizador que de iniciador. La flexibilidad ha sido durante mucho tiempo una clave para atraer y conservar a los mejores talentos,

y las demandas de los trabajadores de más autonomía no hacen más que aumentar.

Los datos lo corroboran, ya que seis de cada diez trabajadores de oficina están considerando o ya han cambiado de trabajo como resultado directo de tener más flexibilidad. La flexibilidad, por tanto, es una baza clave para la fidelización.

#### % de personas que actúan para cambiar su forma de trabajar



P33: ¿Ha hecho o está pensando en hacer lo siguiente como resultado de los cambios en el mundo del trabajo en los últimos 2 años?



## La perspectiva del péndulo

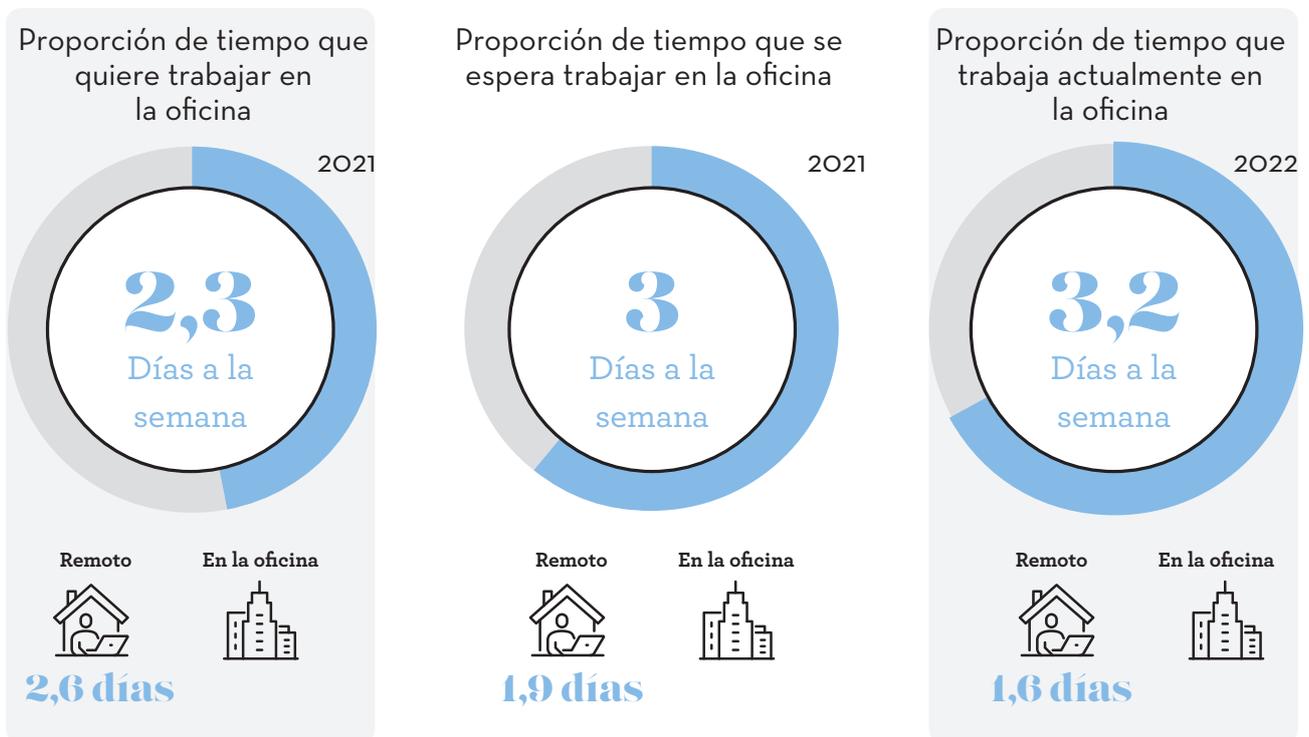
El péndulo está volviendo a inclinarse hacia la toma de control por parte de las empresas sobre el grado de flexibilidad que tienen los trabajadores a la hora de establecer su horario de trabajo (de oficina).

El antiguo director de aprendizaje automático de Apple, Ian Goodfellow, saltó a los titulares en mayo de 2022 cuando dimitió por la política de regreso a la oficina del gigante tecnológico, convirtiéndose en una de las

figuras más destacadas en dar un paso que muchos están considerando (especialmente en sectores que no sufrieron descensos significativos de la productividad en la pandemia, como el tecnológico).

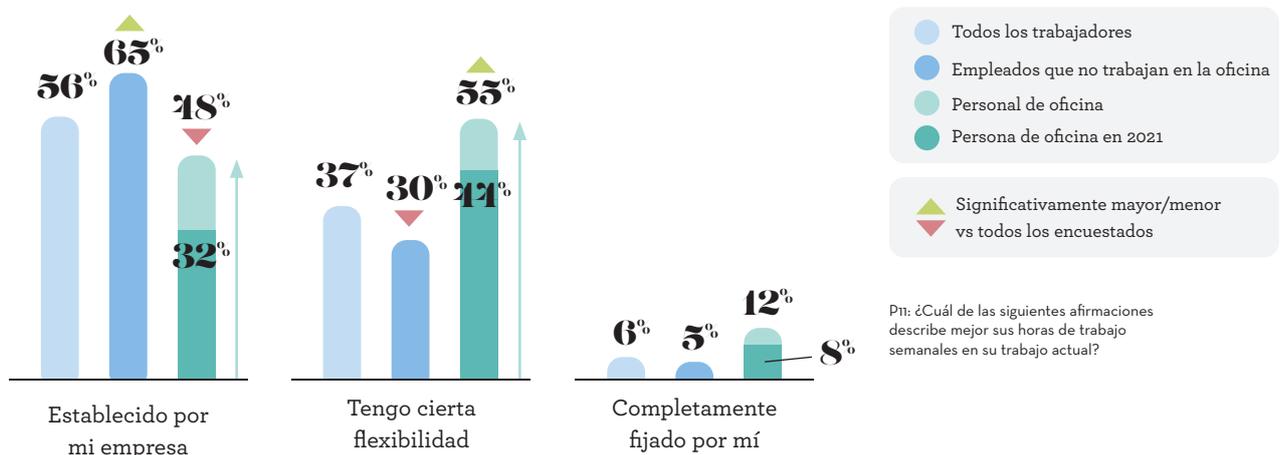
Las organizaciones deben tener cuidado, ya que la realidad del trabajo híbrido (3,2 días de trabajo desde la oficina cada semana laboral) no satisface los deseos de los trabajadores (2,6 días en casa).

### % de tiempo de trabajo en una semana laboral en los siguientes lugares



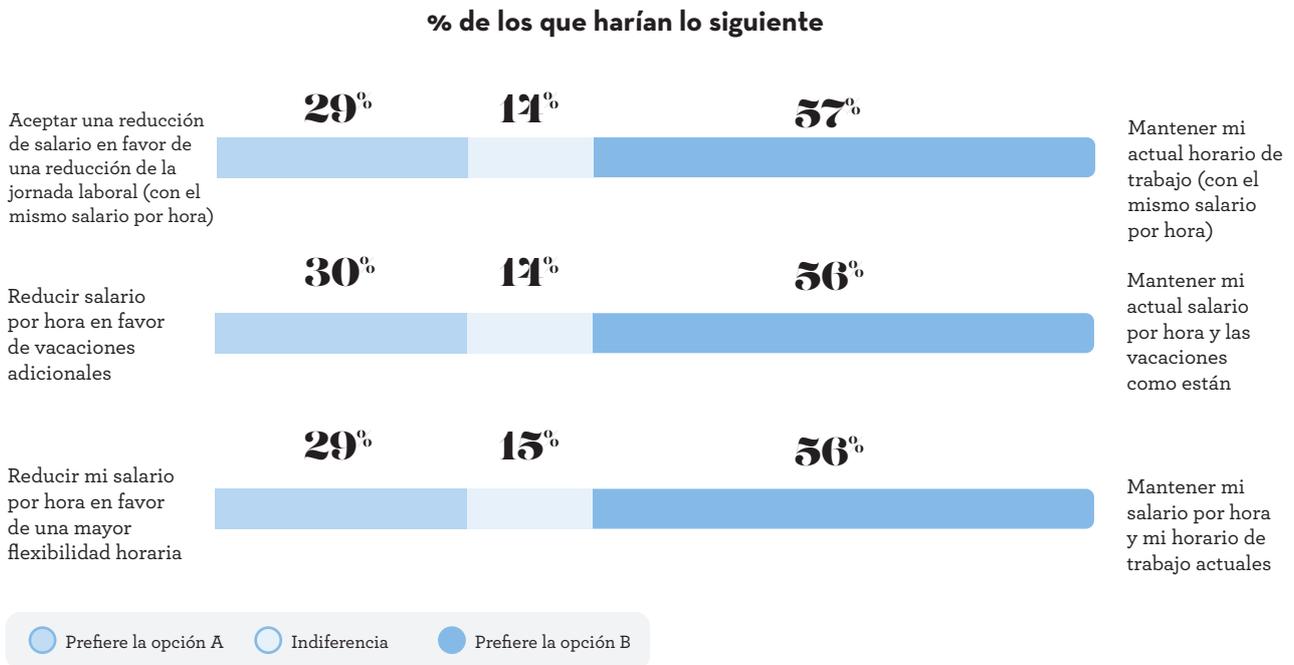
2021, P117: Si pudiera elegir, ¿qué proporción de su tiempo de trabajo en una semana laboral normal después de la pandemia querría pasar en los siguientes lugares? // 2021, P116: ¿Qué proporción de su tiempo de trabajo cree que pasará en la oficina después de la pandemia? // 2022, P101: ¿Qué proporción de su tiempo de trabajo dedica actualmente en los siguientes lugares?

### % de los que dicen que su horario de trabajo es establecido por su empresa o por ellos mismos



## La Flexibilidad: Un lujo para unos pocos

La flexibilidad tiene un precio, algo que los trabajadores que no son de oficina no pueden permitirse. Sólo tres de cada diez trabajadores que no son de oficina comprometerían su salario para ganar flexibilidad. Esto se convierte en una barrera importante para una semana de cuatro días, ya que el 51% de los trabajadores que aceptaron una semana de cuatro días declararon que esto venía acompañado de un recorte salarial.



P205: Lee ambas afirmaciones e indica con cuál estarías de acuerdo si te dieran estas dos opciones.

Los que tienen una situación económica más estable pueden llegar a este acuerdo. Cuando se trata de una semana de cuatro días, el 76% de los trabajadores que tienen esa opción la toman, siendo los directivos (67%) mucho más propensos a tomar la opción de la semana de cuatro días que los no directivos (19%).



## Barreras a la semana de cuatro días

El interés por la semana laboral de cuatro días ha crecido junto con la demanda de mayor flexibilidad. Muchas empresas han identificado esto como un factor diferenciador a la hora de atraer a los mejores talentos.

En junio de 2022 se puso en marcha en el Reino Unido el mayor experimento del mundo de una semana laboral de cuatro días, que abarcó a 3.300 trabajadores de distintos sectores durante un período de seis meses. En todo el mundo se están poniendo en marcha pruebas similares, lo que demuestra la seriedad con la que se está examinando el concepto de la semana de cuatro días.

En la actualidad, solo el 42 % de los trabajadores de oficina tiene la opción de una semana de cuatro días, pero solo el 32 % la utiliza, y el 75 % de los que la utilizan afirman que no han sufrido ninguna pérdida de productividad por ello. Los grupos demográficos más propensos a utilizar la opción de la semana de cuatro días son la Generación Z y las personas en puestos de liderazgo.

El deseo por una semana de cuatro días entre los trabajadores es fuerte, con un 68% que dice que todas las empresas deberían ofrecer esta opción. Una proporción ligeramente superior (71%) de los encuestados cree que los gobiernos deberían hacer más para regular los horarios flexibles. Mientras, el 70% afirma que una semana de cuatro días mejoraría su salud mental sin que tuviera un impacto negativo en la productividad.

Todo ello constituye un sólido argumento para introducir la opción de una semana de cuatro días, pero debemos ser conscientes de los obstáculos.

En el 51% de los casos, la reducción de salario disuade a una quinta parte de las personas de aceptar la opción. Muchos también temen que inevitablemente acaben ocupándose de cuestiones de trabajo, no remuneradas, en su día libre, mientras que a otros les preocupa que se espere que se ocupen de una carga de trabajo de cinco días en sólo cuatro.



## % de razones para no trabajar una semana de 4 días



De los que trabajan una semana de 4 días tienen

51%  
Aceptan un menor salario



2 de cada 10 Trabaja el quinto día

P121: Ha declarado que no trabaja una semana de 4 días. ¿Cuál de las siguientes razones describe mejor por qué no lo hace?

## Puntos Clave

1

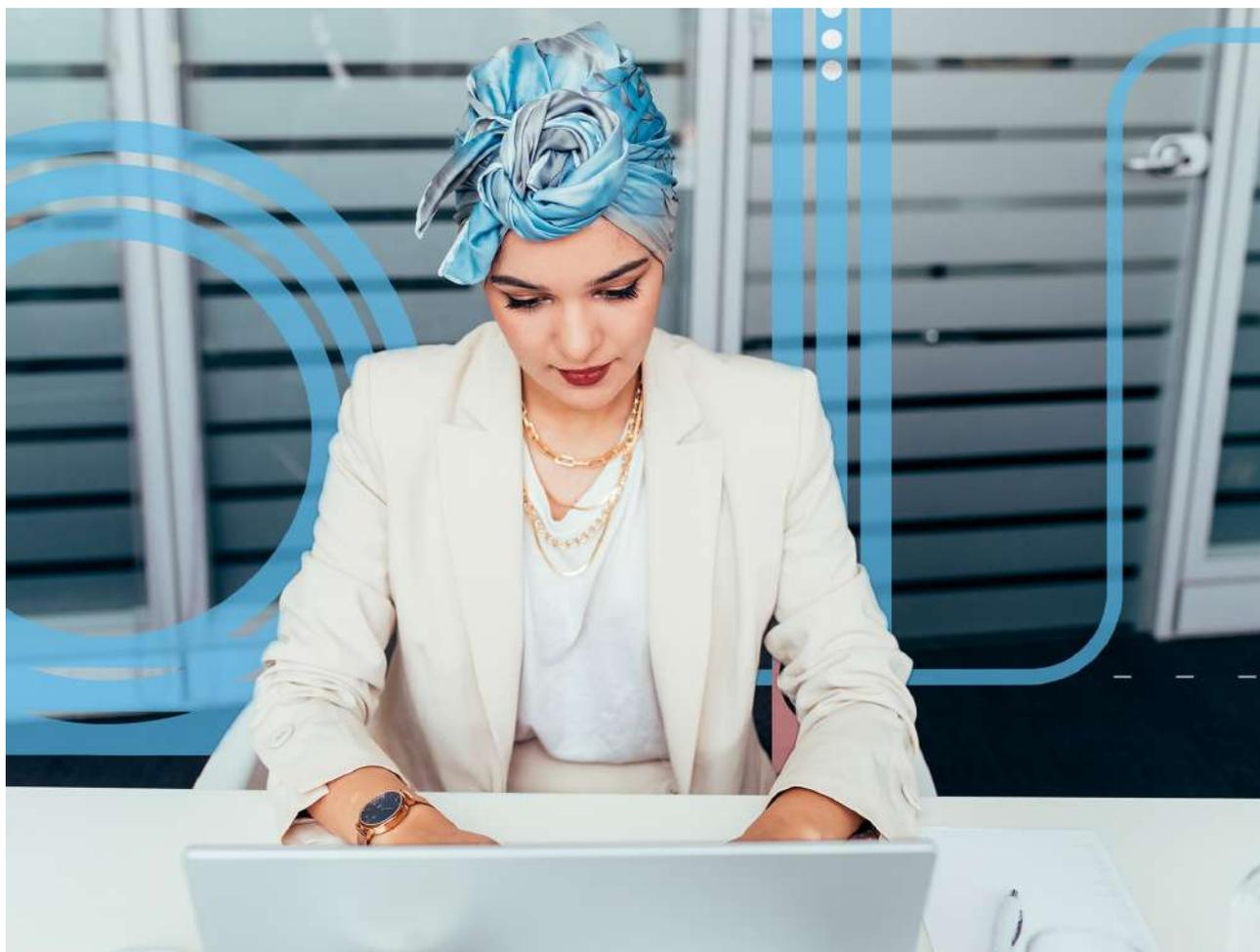
Los trabajadores siguen reclamando autonomía sobre los horarios, el lugar de trabajo y el tiempo libre. Las organizaciones deben tener cuidado a la hora de asumir el control de la flexibilidad.

2

La semana de cuatro días se está convirtiendo en una sólida estrategia de fidelización y atracción. Pero al ofrecer semanas laborales de cuatro días, las organizaciones deben abordar activamente los principales obstáculos para garantizar la inclusión de todos los trabajadores.

3

La automatización de las tareas repetitivas a través de tecnologías como la IA y el aprendizaje automático desempeñará un papel importante en este cambio.



# 2

## Palancas de Fidelización

c/ Progreso de la Carrera profesional  
¿Atascado en cargos intermedios o en tierra de nadie?



## Palancas de fidelización | Progresión carrera profesional

### ¿Existe paridad en la cadena de producción?

El 31% de los trabajadores afirman que la principal razón para renunciar es la falta de progresión y de oportunidades de aprendizaje de competencias, lo que hace que las empresas corran el riesgo de perder su talento interno. Además, el 44% de los trabajadores de todo el mundo que afirman que se quedarán en su empresa actual en los próximos 12 meses, lo hacen con la condición de progresar o mejorar sus conocimientos para un ascenso.

**44%**

De los que quieren seguir en la empresa lo hacen con la condición de aprender nuevas competencias para optar a un mejor puesto

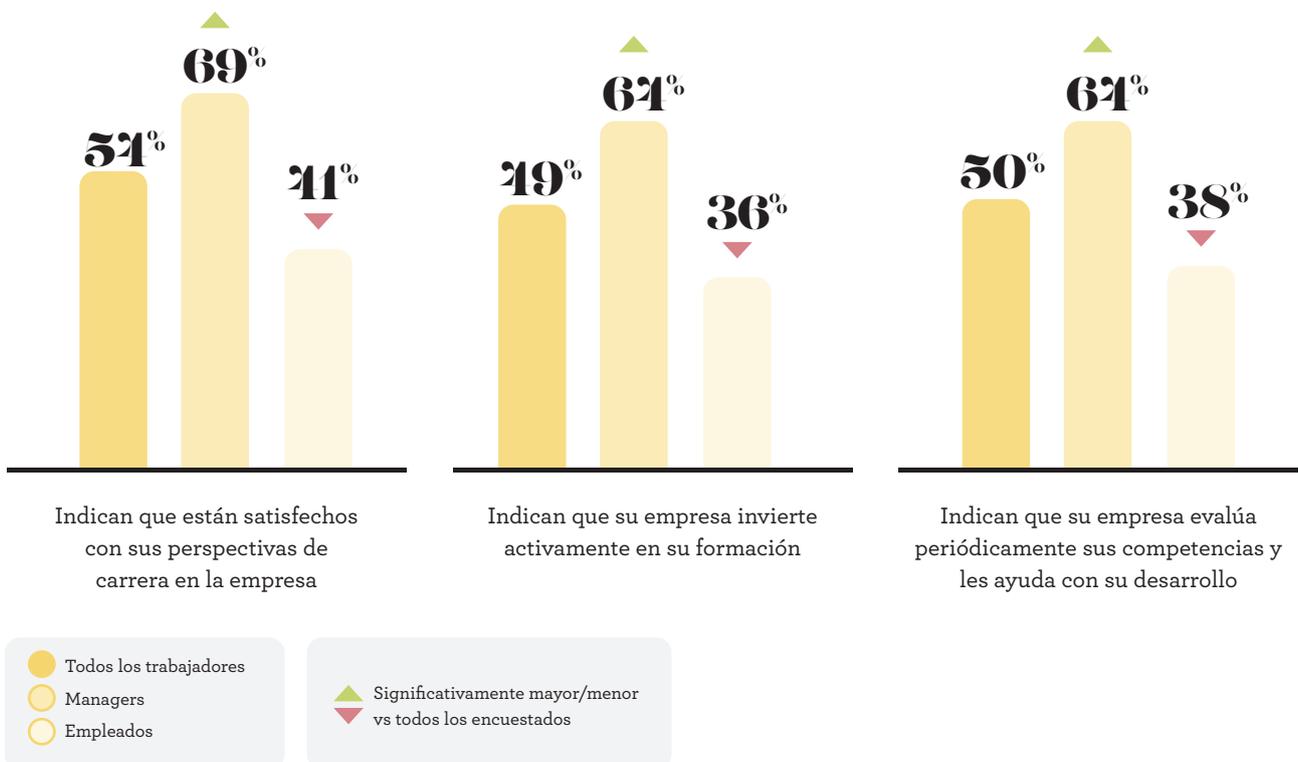
El 36% de trabajadores (frente al 64% de los directivos) afirma que su empresa invierte eficazmente en el desarrollo de sus competencias, una estadística preocupantemente baja para un grupo demográfico que probablemente sea el más afectado por la necesidad de recualificación.

encouraged to grow internally in their current company. It seems that non-managers are the forgotten piece of the puzzle.

Las empresas corren el riesgo de perder su base de talento, ya que la mayoría de sus esfuerzos se centran en el desarrollo de las habilidades de sus directivos.

Las empresas tienen dificultades para encontrar y conservar el talento. El salario y la progresión profesional son increíblemente importantes para todos los trabajadores y donde la satisfacción está en sus niveles más bajos. Vemos que el salario ha aumentado mucho más para los directivos, además de estar mucho más expuestos a las oportunidades de formación.

### % de los que están satisfechos con sus perspectivas profesionales y que su empresa invierte en sus competencias



P31: ¿Cuál es su grado de satisfacción actual? // P7: En cuanto a su evaluación de lo bien preparado que está en su puesto de trabajo, ¿está de acuerdo con lo siguiente en qué medida?

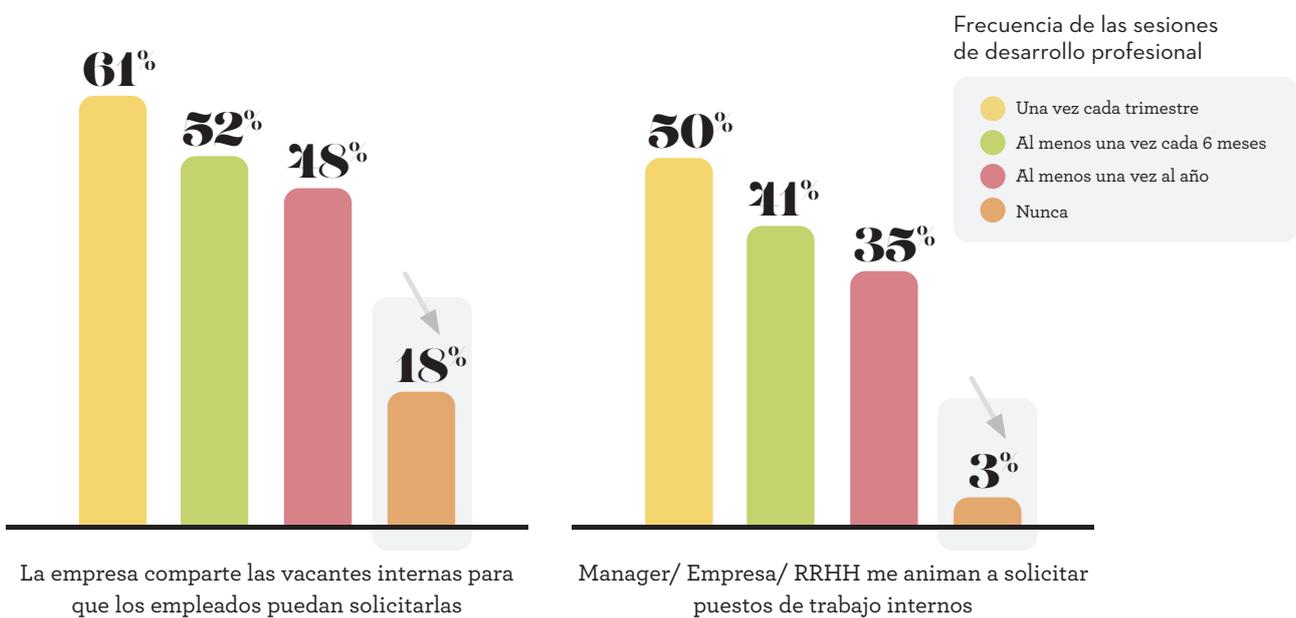


## El silencio no es valioso

Las conversaciones sobre la carrera profesional son una parte fundamental de la progresión y la fidelización del talento, pero casi una cuarta parte de la mano de obra nunca ha tenido una conversación sobre su desarrollo en su trabajo actual. Esto nos dice que hay una falta de concienciación y estímulo para solicitar oportunidades internas para los trabajadores.

Aquellos que tienen conversaciones frecuentes sobre la carrera profesional tienen 3 veces más probabilidades de animarse a solicitar oportunidades de trabajo internas. Sin embargo, el 23% de los trabajadores nunca ha tenido una.

### % de los que dicen que su empresa suele ofrecer empleos internos



P125: ¿Cuál de las siguientes opciones se aplica a usted?

## Movilidad interna para la resiliencia futura

La movilidad interna es un componente clave para la fidelización del talento. Permitir que las personas progresen y se desarrollen dentro de la propia organización garantiza que sea más probable que permanezcan en el futuro. Sin la posibilidad de crecer, buscarán oportunidades en otros lugares.

Corresponde a los empresarios hacer de la movilidad interna una prioridad para garantizar que su empresa esté preparada para el futuro. El 70% de los trabajadores está de acuerdo en que las organizaciones

deberían formar y capacitar a sus trabajadores para diferentes funciones en la organización antes de contratar a candidatos externos.

El hecho de que sólo el 17% de los trabajadores de todo el mundo busque activamente nuevas oportunidades dentro de su organización actual en los próximos 12 meses, es una cifra preocupante.



## Recapacitar o arriesgarse a un éxodo de talento

El 77% de los trabajadores afirma tener un déficit de competencias. Esto es particularmente prominente para aquellos que no ocupan puestos directivos; solo el 36% de los no directivos dicen que su empresa invierte y evalúa sus habilidades.

Las generaciones más jóvenes sienten esta brecha de habilidades de manera más notable (Gen Z, 86% y Millennials, 84%). Las necesidades de los trabajadores deben ser satisfechas por las empresas, que deben invertir en la recualificación de los empleados, especialmente en el nivel no directivo.



## Puntos Clave

1

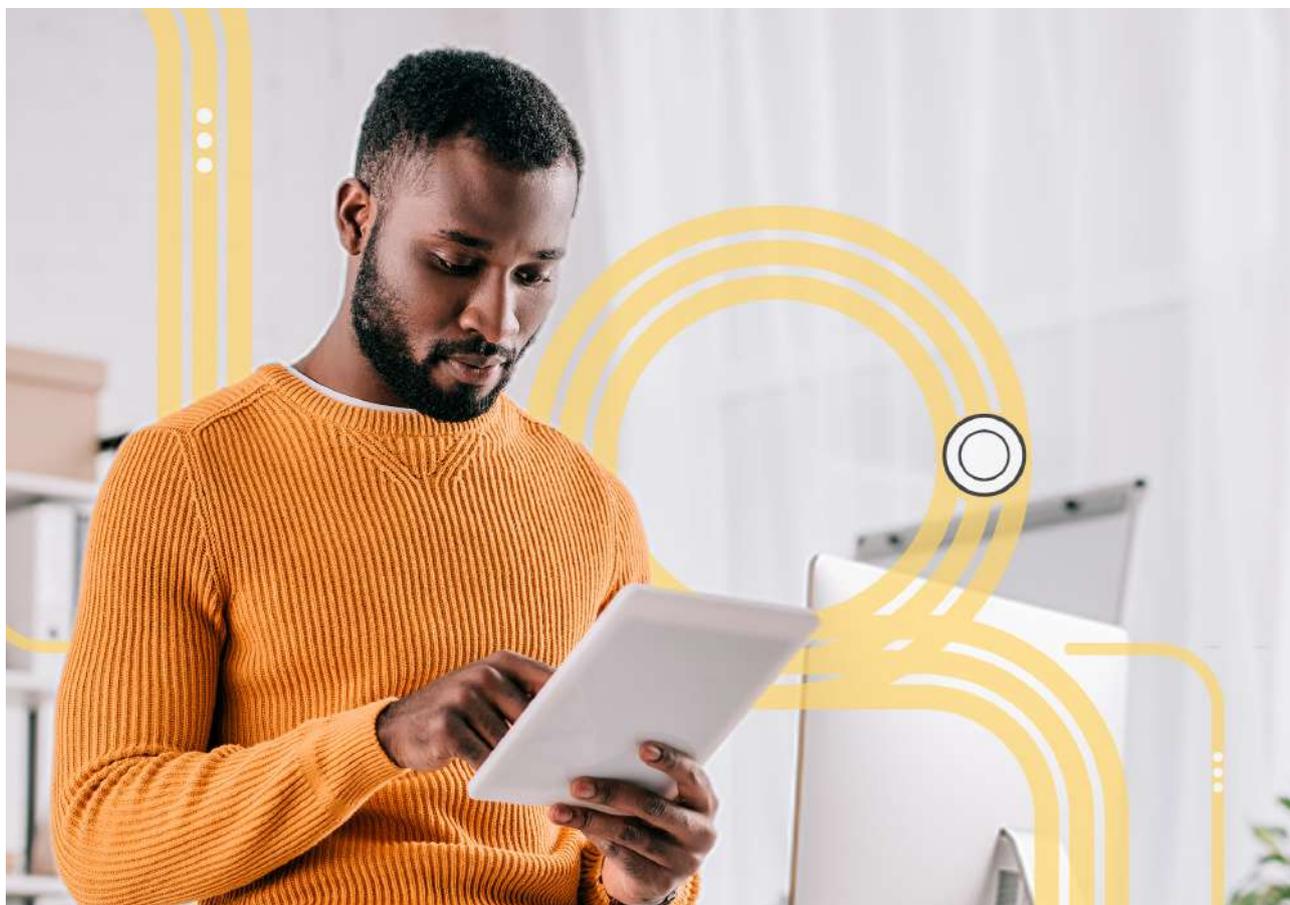
Las empresas deben abordar urgentemente la insatisfacción con las oportunidades de desarrollo profesional, especialmente para los empleados. Centrarse en las conversaciones sobre la carrera profesional y las revisiones del rendimiento es un punto de partida adecuado.

2

La formación de los directivos para que mantengan las conversaciones adecuadas sobre el rendimiento con sus compañeros, para crear trayectorias profesionales atractivas con beneficios transparentes, puede ayudar a abordar las expectativas y aumentar la fidelización. El coaching para los no directivos puede ayudar a evitar el “quiet quitting”.

3

Las organizaciones que luchan por encontrar las competencias adecuadas en el mercado de trabajo deben invertir en el desarrollo de competencias, en la reconversión y en la mejora de estas. El desarrollo de los trabajadores, sobre todo de los no directivos, es vital. No sólo aumentará su satisfacción, sino que preparará a la empresa para el futuro y creará una reserva de talento de trabajadores cualificados.



# 2

## Palancas de fidelización

d/ Salud mental y bienestar

Replanteamiento de los programas de bienestar:

Cree en el equilibrio

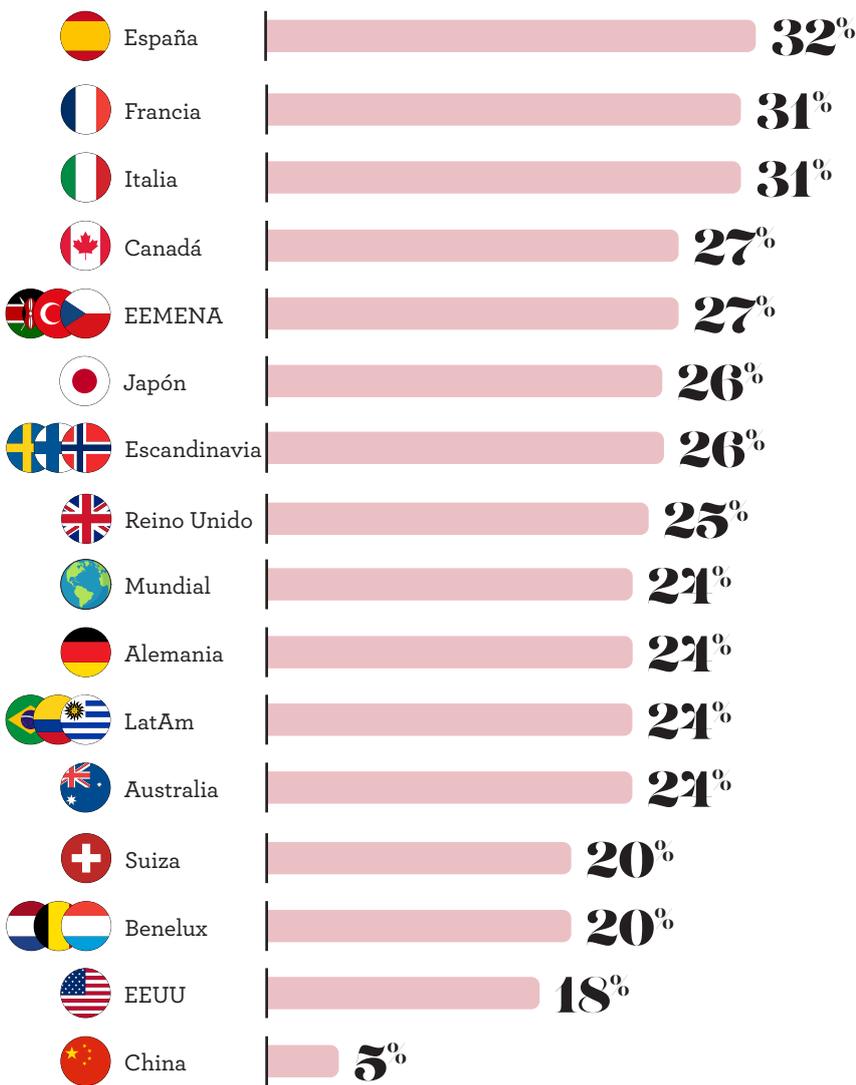


## Palancas de fidelización | Salud mental y bienestar

### Agotamiento (Burnout) y equilibrio

Aunque la salud mental ha mejorado desde 2021, una cuarta parte de los trabajadores afirma que su salud mental ha empeorado en el último año. El agotamiento sigue siendo un problema global y universal, que afecta a todos los encuestados, independientemente de su edad, nacionalidad o sexo. Por ejemplo, España, Italia y Francia son los países donde más ha empeorado la salud mental.

#### % de personas que afirman que su bienestar mental ha empeorado en los últimos 12 meses

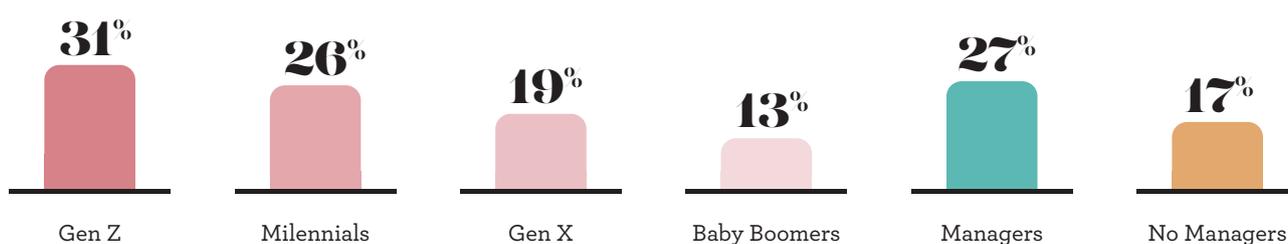
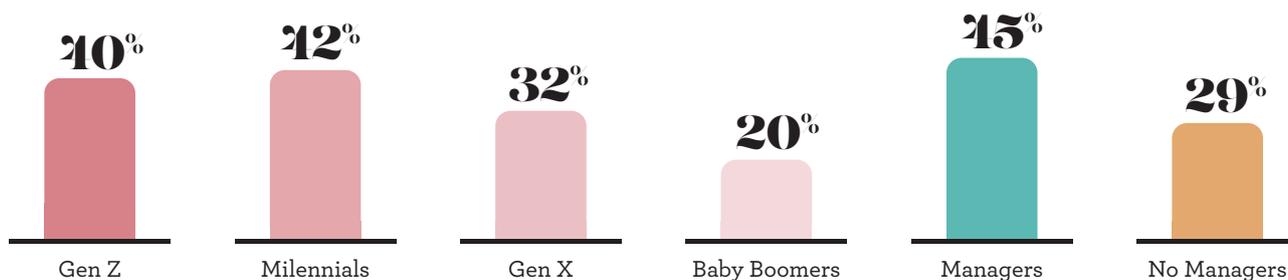


P6: En cuanto a los siguientes aspectos de su vida laboral, ¿cuáles cree que han mejorado, cuáles han empeorado y cuáles se han mantenido igual?

El agotamiento sigue siendo un motivo de preocupación para la mitad de los trabajadores. Se buscan trabajos en los que se sientan más relajados y tengan un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal. El 35% afirma que dejará el trabajo en los próximos 12 meses debido a esto.



## % Who say they have suffered with burnout



P130: ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre el agotamiento? // P135: ¿Ha hecho o piensa hacer una pausa en su carrera por alguna de las siguientes razones? Por interrupción de la carrera profesional entendemos una interrupción completa de la vida laboral durante al menos 3 meses.

La mitad de los trabajadores de todo el mundo (49%) están preocupados por el agotamiento en el futuro. Casi cuatro de cada diez trabajadores (36%) afirman haber sufrido burnout y uno de cada cuatro ha interrumpido su carrera profesional en el último año. Esta situación es más frecuente en la generación Z (40%) que en los baby boomers (20%).

Esto debería preocupar a las empresas ya que una plantilla emocionalmente agotada es perjudicial para los trabajadores, como para la empresa en términos de productividad, además de fomentar entornos tóxicos.

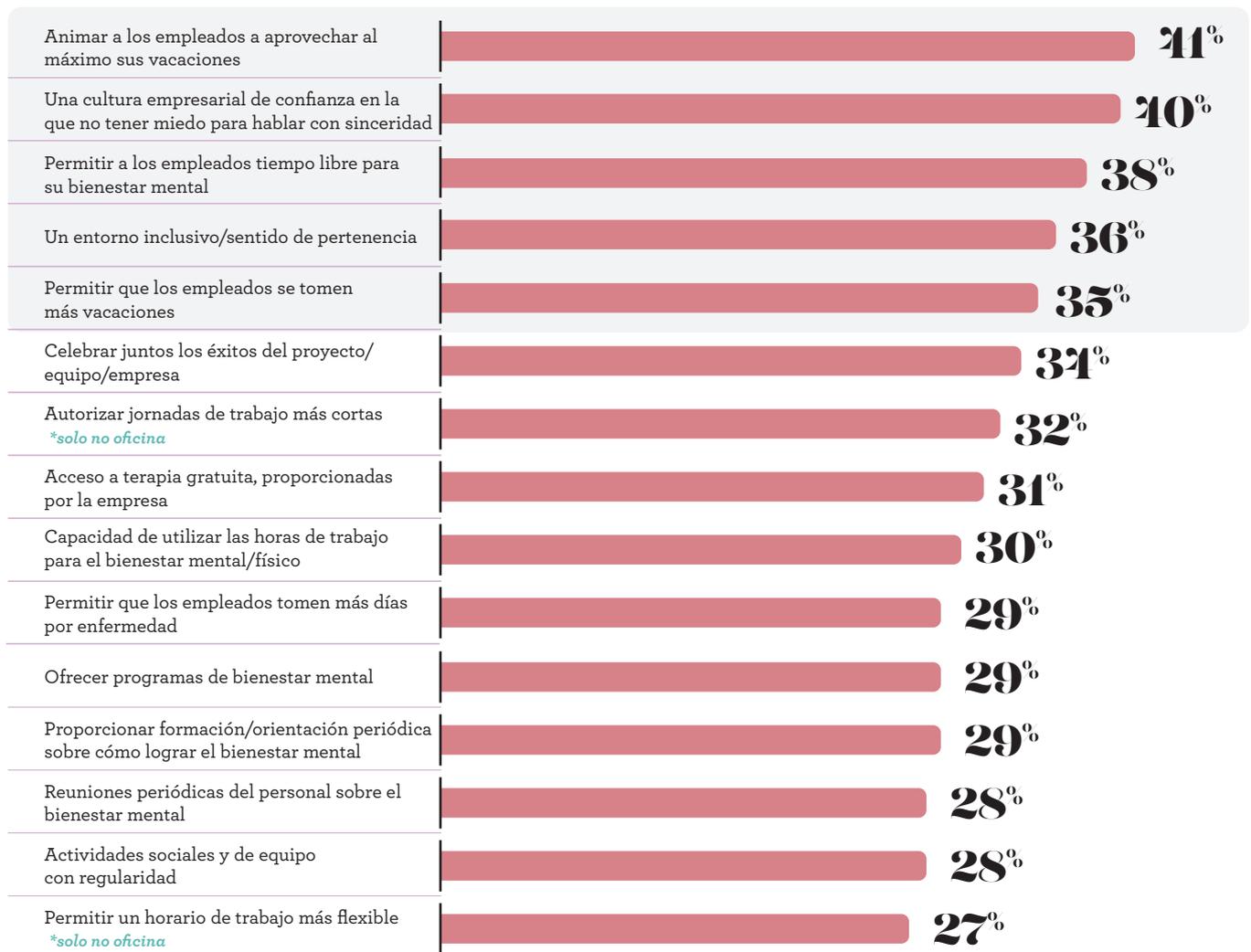


## Los imprescindibles para el bienestar de los trabajadores

Aunque hay que aplaudir a las empresas que introducen programas de meditación o yoga para hacer frente al agotamiento las organizaciones deben hacer tres cosas. En primer lugar, animar a sus empleados a utilizar todas

sus vacaciones, en segundo lugar, ofrecerles tiempo libre para tratar sus problemas de salud mental y, por último, crear una cultura de seguridad y confianza.

### % de quienes piensan que los siguientes elementos son los más importantes para apoyar a los empleados



● Todos los trabajadores

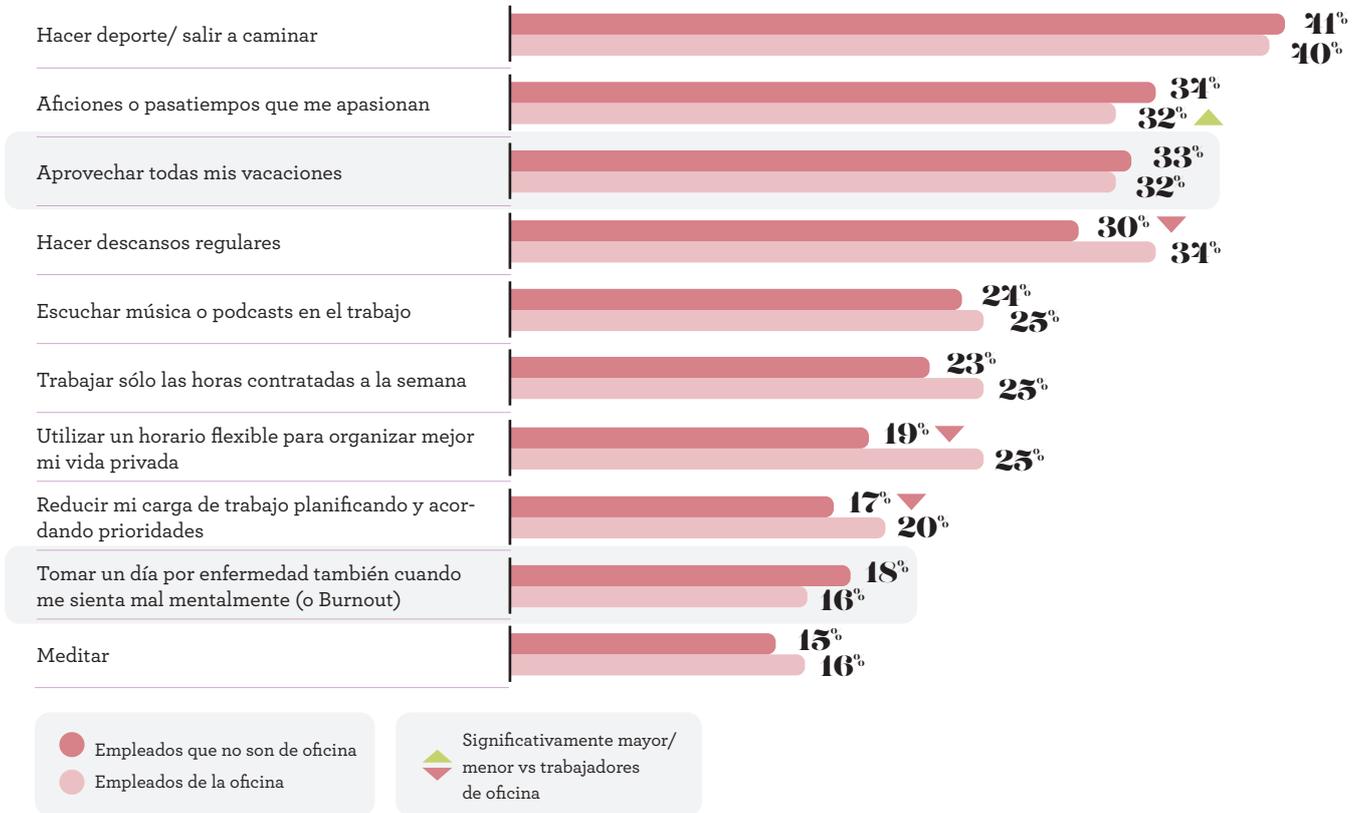
P133: ¿Cuál de las siguientes medidas considera útil para el bienestar psicológico de los empleados?



## Déficit con el distanciamiento

Sólo el 33% de los trabajadores utiliza todos sus días de vacaciones para mantener su bienestar mental. Los empleados no se toman todas las vacaciones, a pesar de los argumentos de productividad para hacerlo.

### % de los que hacen lo siguiente para garantizar su salud mental



P132: ¿Cuál de las siguientes cosas hace usted personalmente para asegurar su bienestar psicológico?

Aunque hablar de la salud mental se ha normalizado mucho en los últimos años, la realidad de su aceptación todavía está lejos. Una reciente estadística de **LifeWorks**, confirma que el 93% de los estadounidenses tienen dudas sobre el tratamiento de las enfermedades mentales por parte de sus empresas.

Los empresarios deben ser conscientes de las tensiones añadidas, debido a la recesión que se avecina y a las preocupaciones geopolíticas, que pueden afectar a los empleados.

Mientras que el 61% de los directivos cree que su empresa aborda bien los problemas de salud mental y bienestar, sólo el 33% de los trabajadores está de acuerdo.

Es necesario que las organizaciones tomen más medidas para acabar con el tabú que rodea a la salud mental en el lugar de trabajo, de modo que los trabajadores cuenten con el apoyo que necesitan.

## Bajas por enfermedad y salud mental

Hoy en día, sólo el 17% de los trabajadores se toma una baja por enfermedad cuando se siente mal psicológicamente, y sólo tres de cada 10 trabajadores utilizan todas sus vacaciones para mantener su salud mental. Podemos afirmar que los empresarios todavía no han creado un entorno favorable a la salud mental de sus empleados.



## Puntos Clave

1

Anima a los trabajadores a que utilicen todas sus vacaciones anuales. Crea una cultura de confianza y estabilidad, y permite las bajas por salud mental. Estas son las tres medidas más importantes que las empresas deben aplicar para apoyar el bienestar de los trabajadores a corto plazo.

2

Tanto los directivos como los trabajadores deben ser entrenados y animados a iniciar conversaciones sobre la salud mental. Los programas de coaching les ayudarán a priorizar el bienestar y a evitar el “quiet quitting”.

3

El uso de la tecnología y el big data puede ayudar a las empresas a tener más visibilidad y alertar del burnout o agotamiento, para acto seguido empezar estas conversaciones hacia el cambio.



# 3 Perspectivas de futuro

## El impacto de las megatendencias



## Preocupaciones económicas y geopolíticas

Aunque las tendencias del mercado laboral varían según la geografía, algunas destacan por su impacto global: las llamamos megatendencias. Los trabajadores de todo el mundo y de todos los sectores se ven (o se verán) afectados por el crecimiento de la economía colaborativa y la transición a una economía verde, así como por las tendencias estrechamente relacionadas con la tecnología (automatización, IA, digitalización, etc.)

Todo el mundo se ve afectado en cierta medida por la incertidumbre económica y geopolítica, aún recuperándonos del impacto económico de Covid-19 todavía inestable, sumado al conflicto en Ucrania y el

aumento de las tensiones en otros lugares. Aunque no consideramos que estas sean específicamente megatendencias del mercado laboral, las incluimos en nuestra investigación porque son factores externos vitales para entender las preocupaciones de los trabajadores.

Preguntamos a los trabajadores que no son de oficina si estaban preocupados por estas megatendencias en curso, y les pedimos que evaluaran el impacto que tendrían en su trabajo. También les preguntamos si les preocupaba la incertidumbre económica y geopolítica. Los resultados fueron reveladores.

## La inestabilidad es la principal preocupación

A nivel mundial, los trabajadores están más preocupados por la inestabilidad económica y geopolítica que por las megatendencias que están transformando el mundo del trabajo. La inestabilidad económica destaca con un 57% como preocupación; las cuestiones geopolíticas fueron citadas por el 46%, justo por delante de las megatendencias más preocupantes.

Los trabajadores están preocupados por la inflación y por las repercusiones del conflicto en Ucrania, que contribuyen al rápido aumento del coste de la vida.

Podemos ver que hay menor inquietud por las megatendencias del mercado laboral. Sólo el 36% de los trabajadores que no son de oficina declararon estar preocupados por la transición a una economía verde, a pesar de reconocer que puede exigirles una importante reconversión profesional. Esto puede representar un

reconocimiento creciente de la necesidad de actuar sobre la crisis climática, pero también refleja el hecho de que nos encontramos en una fase temprana de esta transición. En el informe del Grupo Adecco [Skills for the Green Economy : Why Investing in People is Key](#), se analiza más a fondo esta cuestión.

La automatización y la economía colaborativa son el mayor motivo de preocupación dentro de las megatendencias, ya que los trabajadores las consideran un riesgo potencial para sus tareas y puesto de trabajo. Cabe destacar que la preocupación en torno a cada megatendencia aumenta cuando se pide a los trabajadores que evalúen el impacto que tendría en su trabajo. Esto nos muestra la necesidad de que los empresarios sean proactivos a la hora de reciclar y mejorar las competencias de sus empleados.



## % de quienes temen que las megatendencias tengan las siguientes consecuencias negativas

La megatendencia que supone una mayor amenaza para:	Incertidumbre económica	Incertidumbre geopolítica	Gig-Economy	Automatización	Inteligencia Artificial	Digitalización	Transición a economía verde
...hará que sea más difícil para mí encontrar un trabajo en el futuro	48%	51%	61%	60%	59%	57%	54%
...me obligará a aprender nuevas habilidades	46%	48%	58%	62%	63%	66%	60%
...me obligará a considerar un cambio de carrera	41%	41%	51%	51%	52%	51%	50%
...hará que mis habilidades sean menos relevantes en el mercado laboral	31%	39%	53%	56%	56%	54%	50%
...me hará perder mi empleo	29%	37%	45%	48%	48%	47%	46%

P219: Ha declarado que le preocupa la influencia de [megatendencia] en su trabajo. ¿En qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones?

## La urgencia del Upskilling y Reskilling

Aunque los trabajadores están menos preocupados por las megatendencias que por las cuestiones geopolíticas y económicas, esto no significa que estén satisfechos. Los trabajadores que no son de oficina tienen claro que estas tendencias les exigirán desarrollar nuevas competencias, ya que dos tercios (66%) afirman que la digitalización les obligará a ello. La IA y la automatización les siguen de cerca con un 63% y un 62%, respectivamente.

Estos altos porcentajes indican que los trabajadores han pensado en el impacto a largo plazo de las megatendencias y, algunos, han considerado un cambio de carrera como resultado.

Las empresas se esfuerzan por retener a sus mejores talentos y, eso significa hacer de la capacitación y la mejora de las competencias una parte clave de la estrategia de retención de cada empresa.



## Disparidades geográficas

El desglose de los resultados por regiones geográficas revela que estas preocupaciones se sienten en diferentes grados, siendo los trabajadores australianos los que expresan los niveles más altos de preocupación en general.

Otras disparidades geográficas reflejan preocupaciones específicas en esa parte del mundo. Por ejemplo, los trabajadores de América Latina son los más preocupados por la inestabilidad económica con mucho margen (72%, frente a la media mundial del 57%),

probablemente como resultado de las eternas luchas de esas regiones contra la alta inflación. Mientras tanto, los trabajadores chinos son los más preocupados por la incertidumbre geopolítica, lo que refleja las crecientes tensiones en torno al estatus de Taiwán.

Las empresas, especialmente las multinacionales, deben tener en cuenta que estas preocupaciones oscilan notablemente en las distintas zonas geográficas, lo que significa que un enfoque único es probablemente inadecuado.

### % de quienes están preocupados por las siguientes megatendencias

Las 3 principales preocupaciones por país/región	Mundial	Australia	Francia	Alemania	Italia	Japón	España	Reino Unido	EEUU	Canadá	China	Suiza	Escandinavia	Benelux	LatAm	EEMENA
Incertidumbre económica	57%	67%	53%	53%	60%	36%	65%	48%	56%	54%	59%	60%	72%	53%	54%	64%
Incertidumbre geopolítica	46%	61%	40%	43%	51%	23%	53%	35%	45%	42%	59%	44%	57%	43%	41%	55%
Gig-Economy	42%	58%	37%	34%	49%	19%	53%	32%	41%	39%	57%	40%	57%	40%	31%	48%
Automatización	42%	59%	38%	33%	37%	22%	47%	33%	44%	39%	58%	46%	53%	40%	31%	47%
Inteligencia Artificial	39%	58%	36%	28%	33%	21%	40%	31%	43%	38%	57%	43%	46%	37%	25%	45%
Digitalización	37%	60%	31%	27%	30%	21%	42%	31%	41%	34%	56%	39%	42%	37%	26%	43%
Transición a la economía verde	36%	57%	32%	26%	25%	17%	41%	26%	40%	35%	56%	36%	43%	35%	27%	42%

P218: ¿En qué medida le preocupa que las siguientes "megatendencias" tengan un impacto en su trabajo? Entendemos cambios que podrían cambiar la economía mundial, las empresas y sociedades enteras.

## ¿Cómo deben responder los empresarios?

Los empresarios tienen muy poca capacidad para abordar directamente las áreas que más preocupan, es decir, la incertidumbre geopolítica y económica, pero tienen un poder significativo para cambiar la opinión de los trabajadores. Estas megatendencias afectarán sobre todo a la empleabilidad y las perspectivas a largo plazo de los trabajadores si dejan que su conjunto de competencias se quede obsoleto. Sin embargo, aquellos que tengan las competencias que necesitan y las mantengan actualizadas con regularidad seguirán teniendo el control de su futuro laboral.

Para los empresarios, esto significa evaluar en qué medida cada megatendencia afectará a los trabajadores de su organización, y asegurarse de que tienen las competencias que necesitarán en el futuro. A nivel mundial, el 70% de los trabajadores considera que los empleadores son los principales responsables de garantizar un futuro laboral mejor, por lo que corresponde a las organizaciones dar un paso adelante y demostrar a los trabajadores que su empresa es el mejor lugar posible para prepararse para el futuro del trabajo.



## Puntos Clave

1

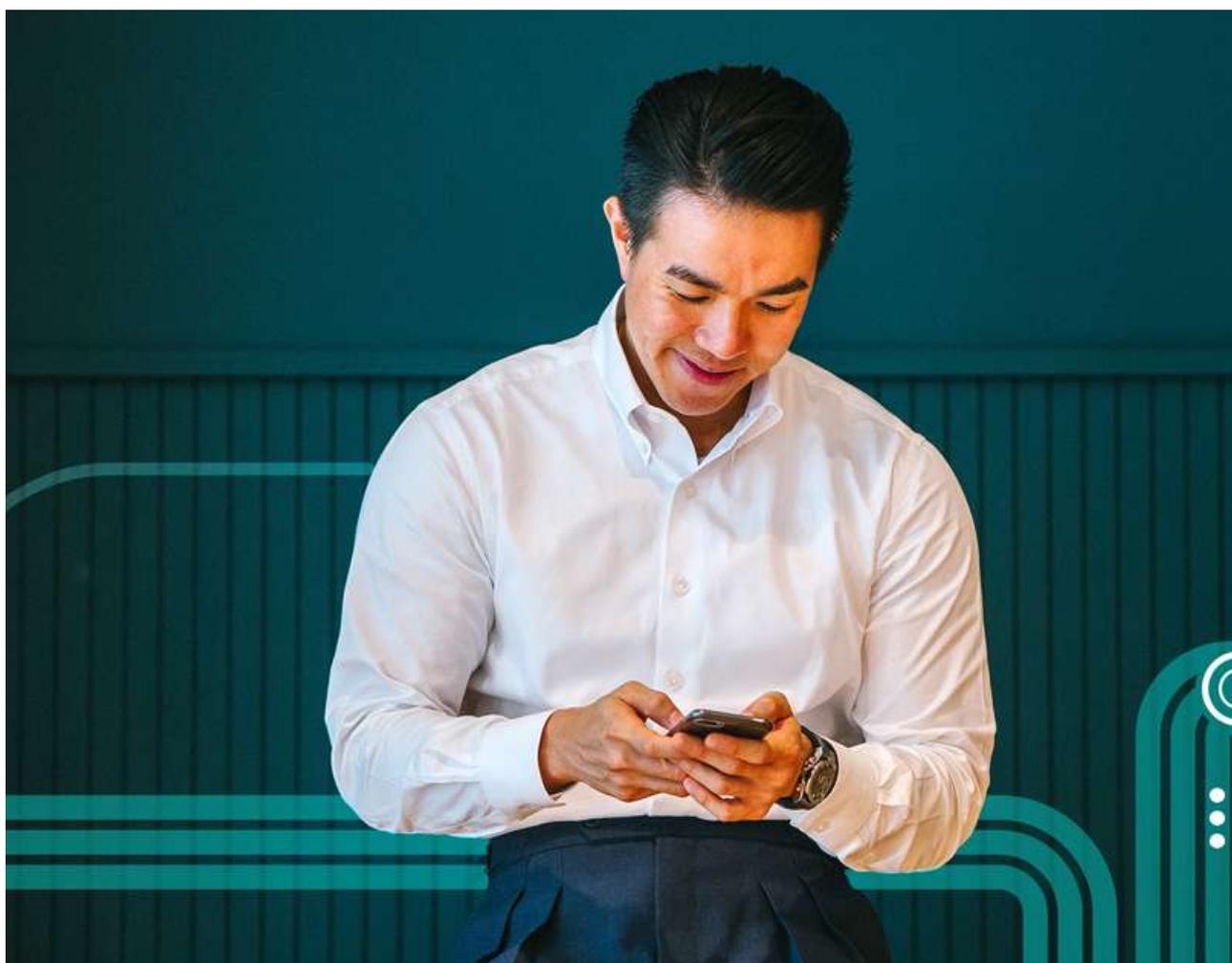
A pesar del cambio climático y de la automatización, las principales preocupaciones de los trabajadores son la incertidumbre geopolítica y económica. Las organizaciones deben estar preparadas para fomentar diálogos transparentes sobre el impacto de esta incertidumbre en su empresa y apoyarlos en tiempos de cambio.

2

La crisis aguda que se percibe desde una recuperación post-pandémica, el conflicto en Ucrania y el aumento de las tensiones en Taiwán no deben distraer a las organizaciones de los peligros sustanciales para la empleabilidad de los empleados a largo plazo.

3

Las empresas se consideran los principales responsables de garantizar un mejor futuro laboral. Por ello, deben empezar a invertir en las competencias necesarias en el futuro, incluidas las que son para la economía verde.



Descubriendo los  
enigmas del talento

# Resumen



## Panorama general

Con el telón de fondo de un mundo laboral en transición tras la pandemia Covid-19, que trajo consigo cierres forzosos y políticas de trabajo desde casa, este informe se propuso investigar las nuevas actitudes y prioridades de los trabajadores hacia el trabajo y ofrecer soluciones eficaces a las empresas que luchan contra la pérdida de talento. En la tercera edición de esta encuesta anual, se entrevistó a 30.000 trabajadores, tanto de oficina como no de oficina.

Mientras que los resultados principales apoyan la continuación de la Gran Renuncia, hay sutilezas detrás de esto que pintan un cuadro más complejo. La elevada

sensación de seguridad en el empleo, la preocupación de los trabajadores por los disturbios geopolíticos y la inminente recesión económica muestran indicios de que la Gran Renuncia podría ralentizarse.

**El informe descubre posibles estrategias para que las empresas atraigan nuevos talentos, fidelicen a los que ya tienen y, lo que es más importante en una época de escasez e incertidumbre, desarrollen su propio talento.**

## Compensación Salarial - Una herramienta de atracción, pero no de retención

El salario es la razón número uno para que los trabajadores abandonen sus puestos de trabajo en el próximo año. A medida que las empresas luchan contra el desgaste, y la preocupación por la inflación aumenta, el aumento de los salarios se ha convertido en una táctica rápida para atraer a las personas adecuadas en el último año. Sin embargo, un salario más alto por sí solo no tiene un impacto duradero en la fidelización.

Nuestra matriz descubrió áreas en las que las organizaciones deberían centrarse contra la inflación salarial. Las llamamos "palancas de fidelización".

Dado que casi la mitad de los trabajadores consideran que su salario no es un reflejo justo de su trabajo, las empresas deben vincular la remuneración con el rendimiento, en lugar de centrarse en las horas trabajadas. Del mismo modo, y en una época de escasez de talento, las empresas no deben concentrarse en la atracción en detrimento de la retención. Contar con talento preparado y comprometido para el futuro, es clave para que las organizaciones puedan afrontar el cambiante entorno económico.

## Flexibilidad - La continua demanda de autonomía

Ahora que las empresas empiezan a animar a su personal a pasar más tiempo en el lugar de trabajo, los resultados de esta encuesta ponen de relieve que los trabajadores siguen exigiendo autonomía en cuanto a horarios, lugar de trabajo, tiempo libre y horarios.

6 de cada 10 trabajadores de oficina ya han cambiado de trabajo o están en proceso como resultado directo de tener más flexibilidad; esto representa un aumento interanual de 19 puntos porcentuales en los trabajadores que están priorizando o ya han priorizado la flexibilidad. De hecho, el 30% de los trabajadores que están planeando dejar su trabajo este año declaran que la flexibilidad es su principal razón.

Ofrecer una semana de cuatro días es una tendencia creciente entre las empresas que pretenden atraer talento, especialmente en China, EE.UU. y el Benelux, pero actualmente sólo está disponible para el 42% de

los trabajadores de oficina en todo el mundo, y suele ir acompañada de un recorte salarial y de estrés por una carga de trabajo no reducida.

La flexibilidad sigue siendo una palanca clave para la fidelización y las organizaciones deben tener cuidado a la hora de recuperar el control sobre la independencia de los trabajadores para establecer sus horarios y lugar de trabajo.

Sin embargo, para los trabajadores que no son de oficina, la flexibilidad tiene un precio que no todo el mundo se puede permitir: sólo 3 de cada 10 trabajadores reducirían su salario para ganar flexibilidad. Las empresas que quieran atraer y fidelizar a los trabajadores que no son de oficina deberían ofrecer más autonomía a la hora de elegir los horarios, los días de trabajo y las vacaciones.



## Progresión de la carrera profesional - ¿Atascado en cargos intermedios o en tierra de nadie?

El 31% de los trabajadores afirma que la principal razón para renunciar es la falta de progresión y de oportunidades de recualificación y capacitación, siendo las generaciones más jóvenes las que más sienten esta carencia (la Generación Z, 86% y los Millennials, 84%).

Además, sólo 4 de cada 10 personas que no son directivos dicen estar satisfechos con sus perspectivas de carrera y la inversión en competencias en su empresa, en comparación con 7 de cada 10 directivos.

Por lo tanto, las oportunidades de desarrollo profesional deben abordarse con carácter de urgencia. El informe revela que los trabajadores que tienen menos posibilidades de desarrollar su carrera muestran una menor satisfacción en su trabajo actual y no se animan a solicitar oportunidades de trabajo internas.

Dado que casi una cuarta parte de la mano de obra mundial no ha tenido nunca una reunión sobre la evolución de su carrera en su puesto actual, es necesario dotar a los directivos de herramientas, procesos y formación para que mantengan las conversaciones adecuadas sobre el rendimiento con sus equipos.

Una vez más, en una época de escasez de talento, las organizaciones deben invertir en programas de identificación, recualificación y mejora de las competencias. El desarrollo de los trabajadores, especialmente a nivel no directivo, es vital para crear una cantera de talento.

## Bienestar y salud mental - Replanteamiento de los programas de bienestar

Con la mitad de los trabajadores de todo el mundo (49%) preocupados por ello, el agotamiento sigue siendo un problema universal, que afecta a todos los encuestados independientemente de la edad, la nacionalidad o el género. El 35% de los encuestados afirma que dejará de trabajar en los próximos 12 meses debido a la preocupación por el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Sin embargo, sólo el 33% de los trabajadores utiliza todos sus días de vacaciones concedidos para mantener su salud mental y su bienestar. Y sólo el 17% de los trabajadores se toma un día de enfermedad cuando se siente mal mental y emocionalmente.

No es de extrañar que los trabajadores hayan empezado a practicar el “quiet quitting” para protegerse del agotamiento. Esta tendencia, que no se detecta en los informes tradicionales de abandono, puede dañar la cultura

corporativa, promoviendo un entorno tóxico en el que los trabajadores no se sienten seguros para hablar, y en su lugar deciden desengancharse.

Es hora de reiniciar los programas de bienestar de las empresas para ofrecer iniciativas más eficaces. Los trabajadores quieren medidas específicas centradas en incentivar el uso de sus vacaciones anuales completas, crear una cultura de confianza y seguridad, y permitir las bajas por salud mental.

Tanto los directivos como los trabajadores necesitan que se les proporcionen procesos específicos, coaching e incentivos para iniciar debates sobre la salud mental y el bienestar. Estos programas de coaching ayudarán tanto a directivos como a trabajadores a dar prioridad al bienestar y a evitar el “quiet quitting”.





---

THE ADECCO GROUP

## Más información

Para consultas sobre medios de comunicación, póngase en contacto con nosotros en:  
[media@adecgroup.com](mailto:media@adecgroup.com)

Para soluciones empresariales, póngase en contacto con nosotros en:  
[globalbusiness.development@adecgroup.com](mailto:globalbusiness.development@adecgroup.com)

Adecco

AKKODIS

LHH

[www.adecgroup.com](http://www.adecgroup.com)