



THE ADECCO GROUP
INSTITUTE

II Informe Función de RRHH y Retos en la Gestión del Talento

Colabora:



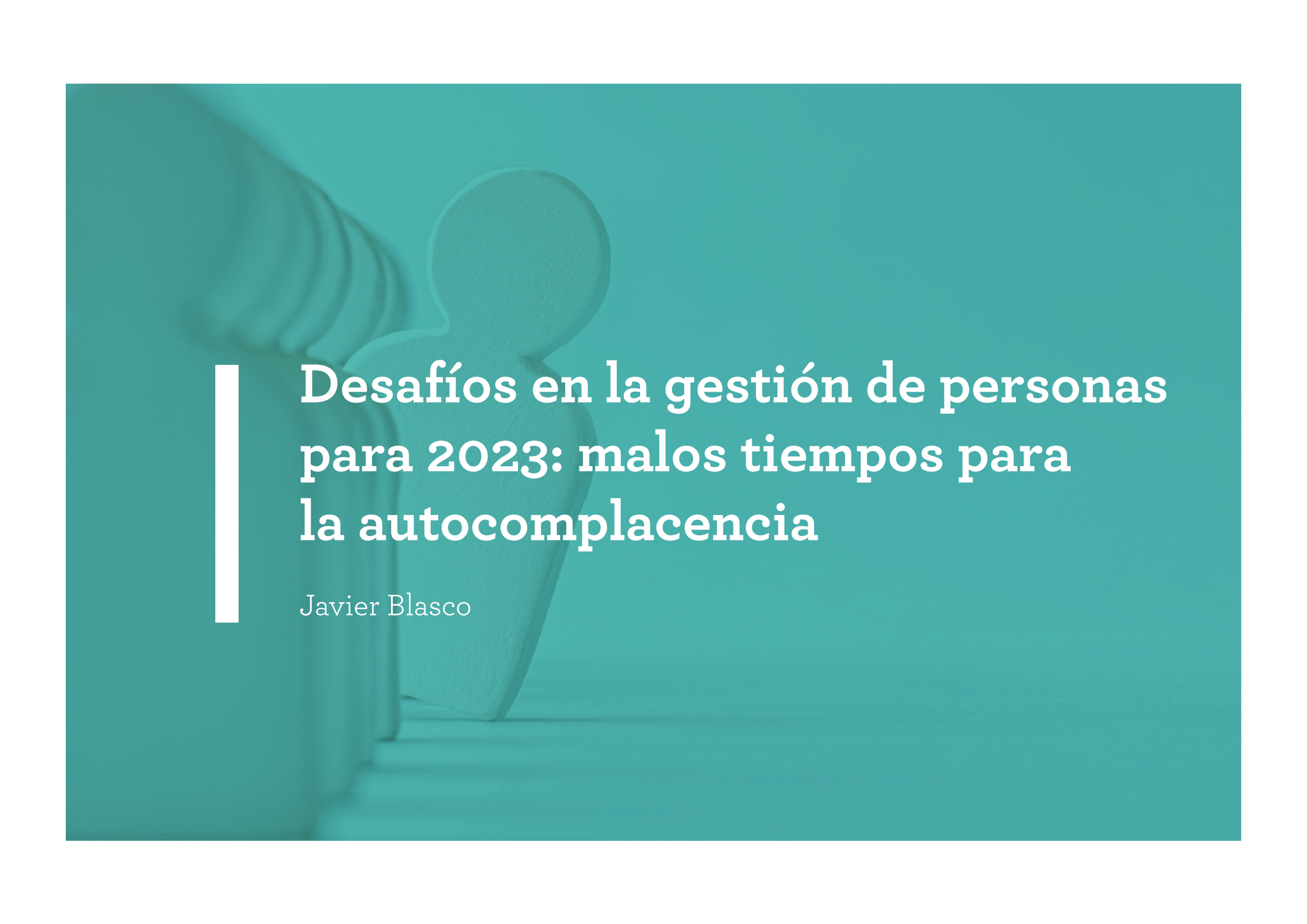
CEU
Fundación San Pablo
Andalucía



Índice

<i>Desafíos en la gestión de personas para 2023: malos tiempos para la autocomplacencia.</i> Javier Blasco	3
II Informe Función de RRHH y retos en la gestión del talento	7
<i>Las claves de la sostenibilidad laboral. Retos y oportunidades</i> Diana Carolina Wisner Glusko	21
<i>La motivación como motor del compromiso, el desempeño y la retención del talento.</i> Jaime Javier Domingo Martínez y Daniel Porto Pérez	27
<i>El propósito social en la captación y retención del talento.</i> Juan Manuel Rodríguez González-Cordero	31
Ficha técnica	36





Desafíos en la gestión de personas para 2023: malos tiempos para la autocomplacencia

Javier Blasco

Hoy presentamos el segundo informe sobre la Función de los Recursos Humanos y Retos en la Gestión del Talento, en el que volvemos a recoger los resultados de una nueva encuesta a responsables de Personas sobre aquellos temas que más preocupan, así como la aportación, con tres artículos de opinión, de las reflexiones del equipo de profesores de la Universidad CEU San Pablo.

Junto al reto principal de atracción y retención de talento para asegurar el crecimiento en tiempos de recuperación económica, a nadie se le escapa que, junto a los retos de la digitalización, el trabajo híbrido o la preocupación por el bienestar y la salud de las personas, hay otros muchos aspectos que ocupan el día a día de la función de Recursos Humanos.

Seguimos con el debate abierto sobre la sustitución de tareas y ocupaciones por tecnologías cada vez más disruptivas, y esta reflexión también toca de lleno a la referida función. El fomento de las capacidades más humanas en un entorno digital no puede paralizar la necesidad de potenciar las competencias digitales y el uso intensivo del dato en la toma de decisiones. Es verdad que el potencial de cambio va a depender del tamaño de las organizaciones, muchas de ellas ocupadas en la salida de un primer trimestre de ralentización económica, pero todas las organizaciones también están volcadas en el objetivo de definir modelos de productividad y eficiencia del capital humano para afrontar nuevas incertidumbres y para asegurar la sostenibilidad. Este reto de la productividad, que algunos tildan de casi paranoico, esconde otros propósitos vinculados a la flexibilidad y el *engagement* (reducción del

tiempo de trabajo, *smartwork*) que deben permitir mejorar esa vinculación de las personas.

Aunque el aspecto generacional importa, existe una convicción compartida por todos los segmentos de edad hacia la necesidad de crear lugares de trabajo más diversos e inclusivos, y hacia el compromiso con los objetivos de desarrollo sostenible, donde la función de RRHH tiene mucho que aportar, y sobre lo que reflexionamos en uno de los artículos de opinión de este informe, con el fin de que las organizaciones deban ir más allá del mero cumplimiento legal.

En este sentido, la normativa, en particular el marco regulador laboral, sigue ocupando un lugar destacado en las preocupaciones de los responsables de Personas en nuestro país, y esta variable sigue generando más incertidumbres que un previsible -y deseado- “terreno de juego” donde competir en igualdad de condiciones con otros países. De hecho, la asunción del área de asesoramiento legal parece ser la segunda prioridad de la función de RRHH, lejos de otros retos tan recurrentes como la potenciación de las competencias digitales o la gestión del dato entre los profesionales de RRHH. Y esto sorprende porque parece ser más reactivo que estratégico. En tiempos donde la inteligencia artificial y el ChatGPT parecen amenazar las tareas más relacionadas con el back de las organizaciones, algunas voces critican el aparentemente inmovilismo en la función de Personas que las encuestas y análisis ofrecen. Los nuevos tiempos invitan a no partir de los mismos paradigmas y herramientas, ya no es sólo una cuestión de nuevas áreas profesionales (expertos en *onboarding*, *talent scouts* o responsables de bienestar) o de competen-

cias más valoradas (dotes de comunicación, *partnership* con el negocio, etc.) sino de potenciar la capacidad de análisis, hacer más eficientes muchos de los procesos, y permitir que las métricas pongan más en valor el talento que el tiempo de trabajo.

Otra de las preocupaciones es la creciente escasez del talento. La igualdad de género es una vez más el elemento principal de acción en el cumplimiento de los ODS, ahora que celebramos el día de la Igualdad, pero que no debe fagocitar otros objetivos de la diversidad y la inclusión, como aquellos relacionados con la edad, las capacidades distintas, o la cultura, por poner tres ejemplos. Nuestro mercado de trabajo está tensionado, aunque las estadísticas sobre *job vacancy rate* (Eurostat) aparentemente concluyan que en nuestro país es un problema menor, probablemente porque la fórmula de cálculo no incluya a toda la población activa. No parece que la flexibilización del reglamento de extranjería nos vaya a permitir atraer todo el talento necesario allende nuestras fronteras. Tampoco parece que tengamos un problema de gran renuncia generalizado, al menos similar al ocurrido en USA, pero sí que parece que el replanteamiento de prioridades y propósitos, y las demandas de flexibilidad y conciliación, están detrás de la mayoría de las razones de la rotación en nuestro país.

El propósito social de las organizaciones parece ser una de las claves en la captación y retención del talento. A las personas les preocupa esta variable para mejorar su vinculación emocional, así como la transparencia, la lealtad, la previsibilidad y el estilo de liderazgo y dirección de los managers, dentro de ese mix a veces confuso que llama-

mos *salario emocional* que debería mejorar la motivación e implicación de las personas. Sobre cómo gestionar salarios en tiempos de inflación seguiremos hablando durante todo 2023, es obvio que si la normativa ofrece pocas salidas (salario en especie, planes de pensiones) los departamentos de Personas van a tener que hacer auténticos *encajes de bolillos* para descubrir nuevos nichos de mejora de la experiencia del empleado y la marca de la empresa.

Sin duda que las oportunidades de desarrollo de carrera y recualificación serán parte de esta receta. Será necesario que se despejen las incógnitas sobre la nueva Ley Orgánica del Sistema Universitario, el Reglamento de ordenación del sistema de Formación Profesional, o el Estatuto del Becario, por poner algunos ejemplos. El último informe del GTCI (Global Talent Competitive Index) sigue dejando en evidencia las dificultades de nuestro país para competir en términos de habilidades, tanto transversales como tecnológicas. Empresas y organizaciones seremos el aula natural de formación y reciclaje de las personas trabajadoras, y de ello dependerá nuestro modelo de éxito en materia de innovación, competitividad, y por qué no incluirlo, de la deseada productividad que legitime relaciones de transparencia y sostenibilidad para ayudar a superar la cultura de presentismo, y el foco exclusivo en el tiempo de trabajo como única “métrica” del talento. En este sentido, la nueva ISO 30414 sobre reportes y métricas en RRHH podrá ser un deseable estándar que ayude a las organizaciones a rediseñar sus cuadros de mando.

Para finalizar, muchos son los retos y “deberes” con los que iniciamos este curso 2023 (gestión de riesgos psicosociales,





protocolos de desconexión digital, acoso o acuerdos de teletrabajo). Este camino debemos recorrerlo al tiempo de gestionar un primer trimestre con aires de parón económico e ilusión por ver la luz a las puertas del verano. Esperamos que este informe nos ayude en la reflexión, y en la planificación, sobre los principales retos en la gestión del talento y de la función de Personas. Muchas gracias.



Javier Blasco
Director The Adecco Group Institute

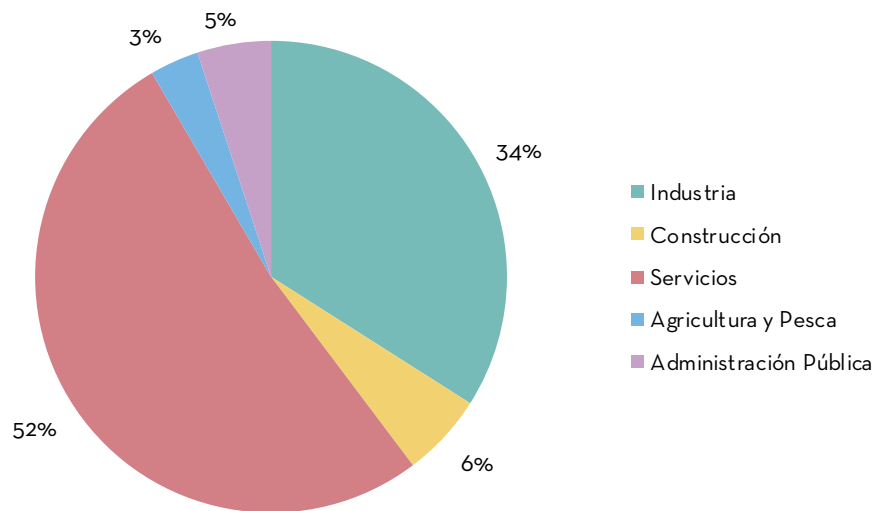
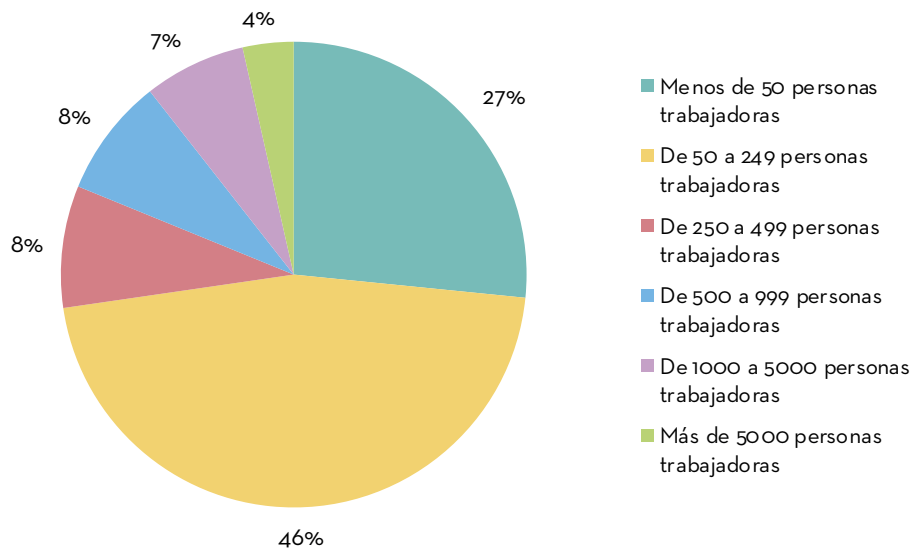
The background is a teal-colored collage of business-related imagery. It includes a person in a suit holding a laptop, various data charts (bar, line, pie), and documents. The overall aesthetic is professional and data-driven.

II Informe Función de RRHH y Retos en la Gestión del Talento

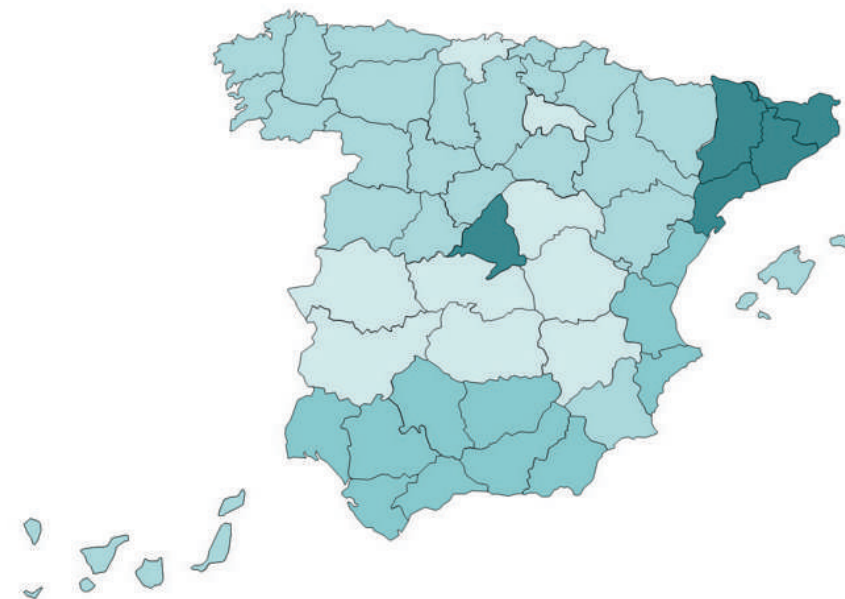
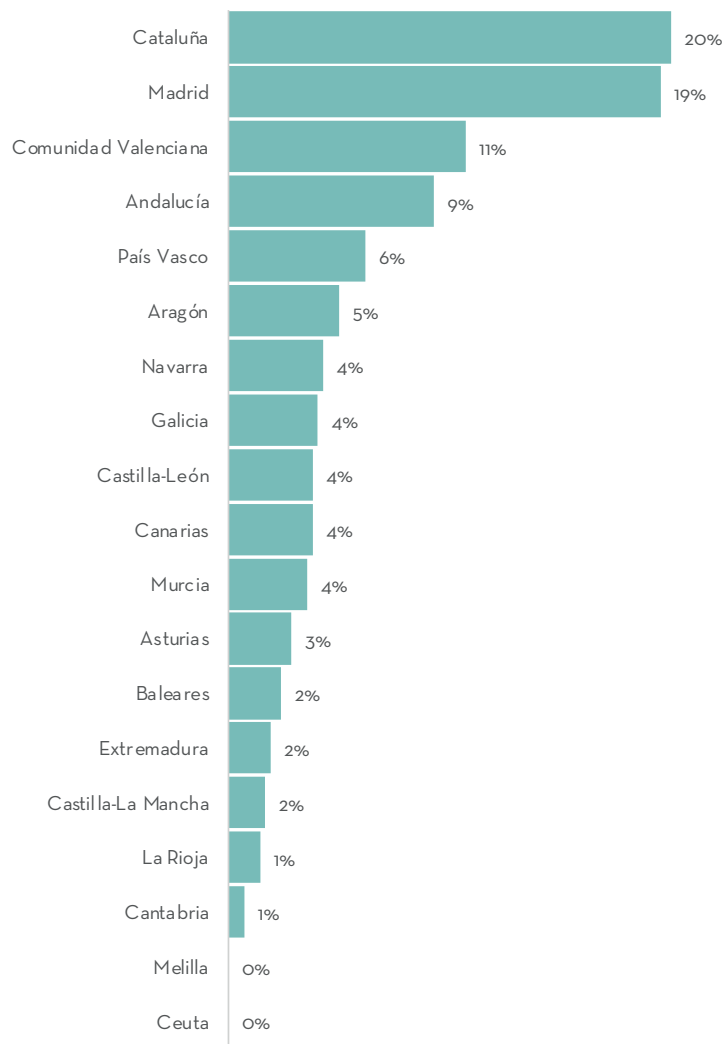
Perfil de las empresas que han participado en la encuesta

Las empresas que participaron en la encuesta fueron en su mayoría de tamaño mediano (de 50 a 249 personas trabajadoras), constituyendo el 48% del total. El 27% lo formaron pequeñas empresas (menos de 50 personas trabajadoras), mientras que las empresas grandes (500 a más de 5000 personas trabajadoras) fueron el 19%.

La distribución sectorial fue mayoritariamente del sector servicios con un 52% e industria con un 34%. Por orden, le siguen el sector construcción con un 6%, administración pública con un 5% y, por último, agricultura y pesca con un 3%.



En cuanto a la distribución por territorios, hay una mayor concentración de empresas en las comunidades autónomas de Cataluña (20%), Madrid (19%) y Comunidad Valenciana (11%), mientras que Cantabria (1%) y La Rioja (1%) contarían con una menor representación.



A continuación, se describen los resultados de la encuesta. Ésta cuenta con 9 preguntas, algunas de las cuales contaron con varias opciones de respuesta. Para el caso de las respuestas múltiples se presentan los resultados sobre el total de respuestas.

1. RETOS DEL DEPARTAMENTO DE RRHH PARA EL AÑO 2023

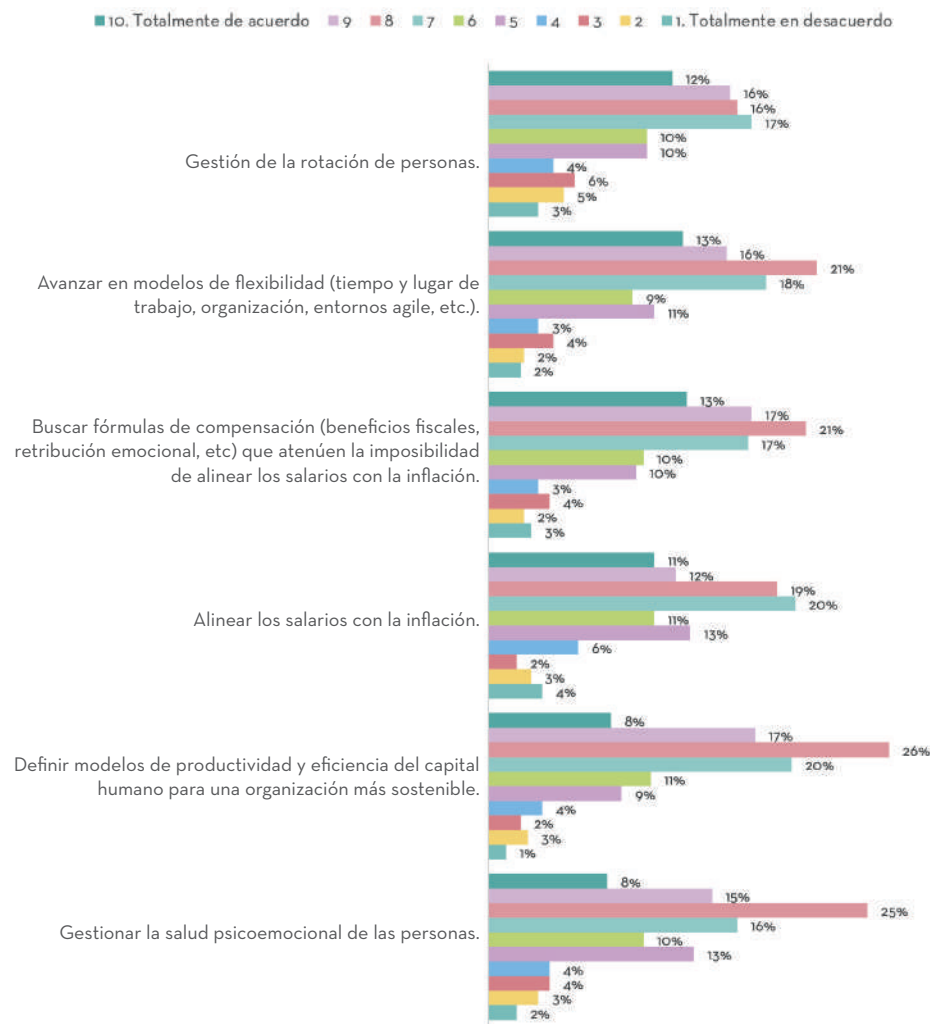
En primer lugar, hemos preguntado a los responsables de Personas de las empresas participantes cuáles son los principales retos de la función de Recursos Humanos en sus organizaciones de cara a 2023.

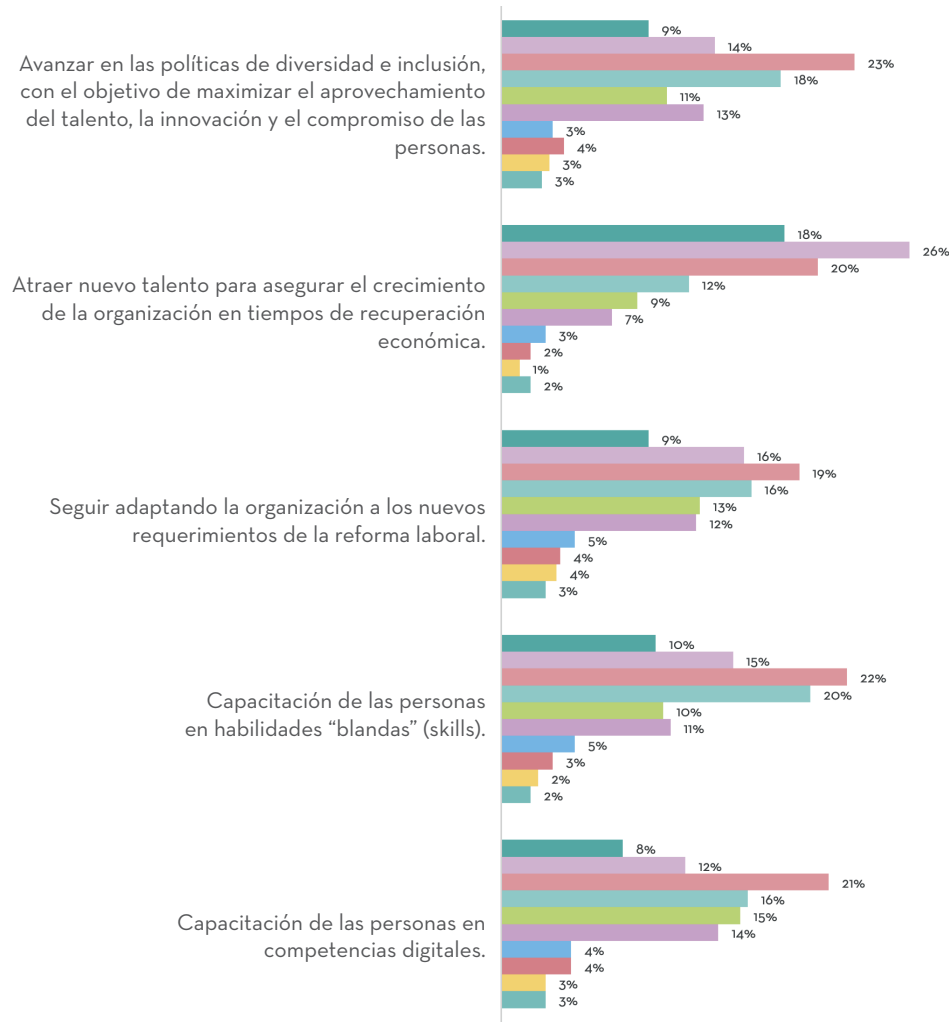
Conseguir el capital humano sigue siendo el principal objetivo de las áreas de RRHH, que nos dicen que “atraer nuevo talento para asegurar el crecimiento de la organización en tiempos de recuperación económica” es el reto más destacado por las empresas. El 76% (+0 p.p. interanual) lo valoran entre 7 y 10, y el 44% (+0 p.p. interanual) entre 9 y 10. Fue además el reto con puntuaciones más altas en la encuesta del año anterior. El segundo reto más destacado es el de “definir modelos de productividad y eficiencia del capital humano para una organización más sostenible”, elemento clave en la estrategia de flexibilidad y sostenibilidad de las organizaciones. El 71% de las empresas lo valoran entre 7 y 10 (-6 p.p. interanual) y el 25% (+0 p.p. interanual) entre 9 y 10 (-6 p.p. interanual).

Le siguen, por orden (valoraciones entre 7 y 10):

- “Buscar fórmulas de compensación (beneficios fiscales, retribución emocional, etc.) que atenúen la imposibilidad de alinear los salarios con la inflación” con un 68%.
- “Avanzar en modelos de flexibilidad (tiempo y lugar de trabajo, organización, entornos agile, etc.)” con un 68% (+0 p.p. interanual).
- “Capacitación de las personas en habilidades “blandas” (*skills*)” con un 67% (+2 p.p. interanual).
- “Avanzar en las políticas de diversidad en inclusión, con el objetivo de maximizar el aprovechamiento del talento, la innovación y el compromiso de las personas” con un 64% (-8 p.p. interanual).
- “Gestionar la salud psicoemocional de las personas” con un 63% (+9 p.p. interanual).
- “Alinear los salarios con la inflación” con un 62%.
- “Gestión de la rotación de personas” con un 61%.
- “Seguir adaptando la organización a los nuevos requerimientos de la reforma laboral” con un 60% (-6 p.p. interanual).
- “Capacitación de las personas en competencias digitales” con un 56% (-12 p.p. interanual).

Valore de 1 a 10 cuáles son los principales retos de la función de RRHH en su organización de cara a 2023





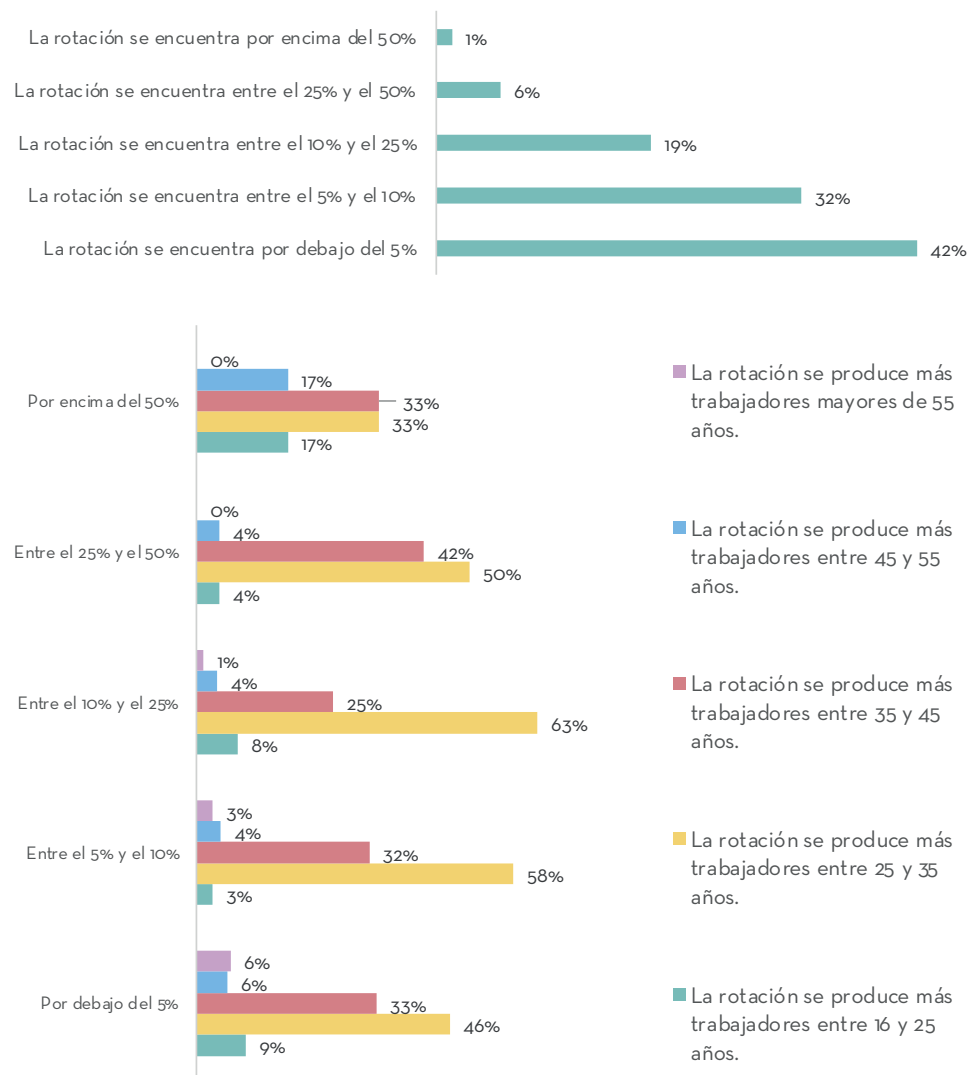
2. ROTACIÓN DE PERSONAL (I)

En tiempos en los que la “gran renuncia”, la “renuncia silenciosa” y la retención del talento ocupan muchos titulares en los medios, también hemos querido saber la opinión de las organizaciones, con relación al nivel de rotación de las personas trabajadoras, y hemos preguntado por el porcentaje de éste durante el año 2022 y la edad asociada a cada franja de rotación.

Así, observamos que el 42% de las empresas afirman que la rotación se encuentra por debajo del 5%, si bien existe una importante sobrerrepresentación del sector servicios en dicha rotación, y en especial en el sector de la hostelería. La mayor parte de rotaciones se producen en la franja de edad de 25 a 35 años segmento que también lidera la rotación entre el 5-10% de las plantillas (32%), la rotación entre el 10-25% (19%) y la rotación entre el 25-50% (6%). En todos los casos, vemos que la franja de edad con mayor nivel de rotación continúa siendo la de 25-35 años.

En cambio, para el 1% de las empresas que señalan una rotación superior al 50% observamos que, aunque la rotación de las edades 25-45 años continúa siendo alta, son los más jóvenes (16-25) y los de 45-55 años los que aumentan el nivel de rotación hasta el 17%.

Identifique el nivel de rotación de personas en su organización (porcentaje de trabajadores que dejan su puesto sobre el total de la plantilla) en el último año, así como la franja de edad de las mismas:



3. ROTACIÓN DE PERSONAL (II)

Uno de los hallazgos cualitativos más interesantes de esta encuesta nos lo aporta la información sobre las áreas donde se produce mayor rotación dentro de las organizaciones, y las causas asociadas a dicha rotación.

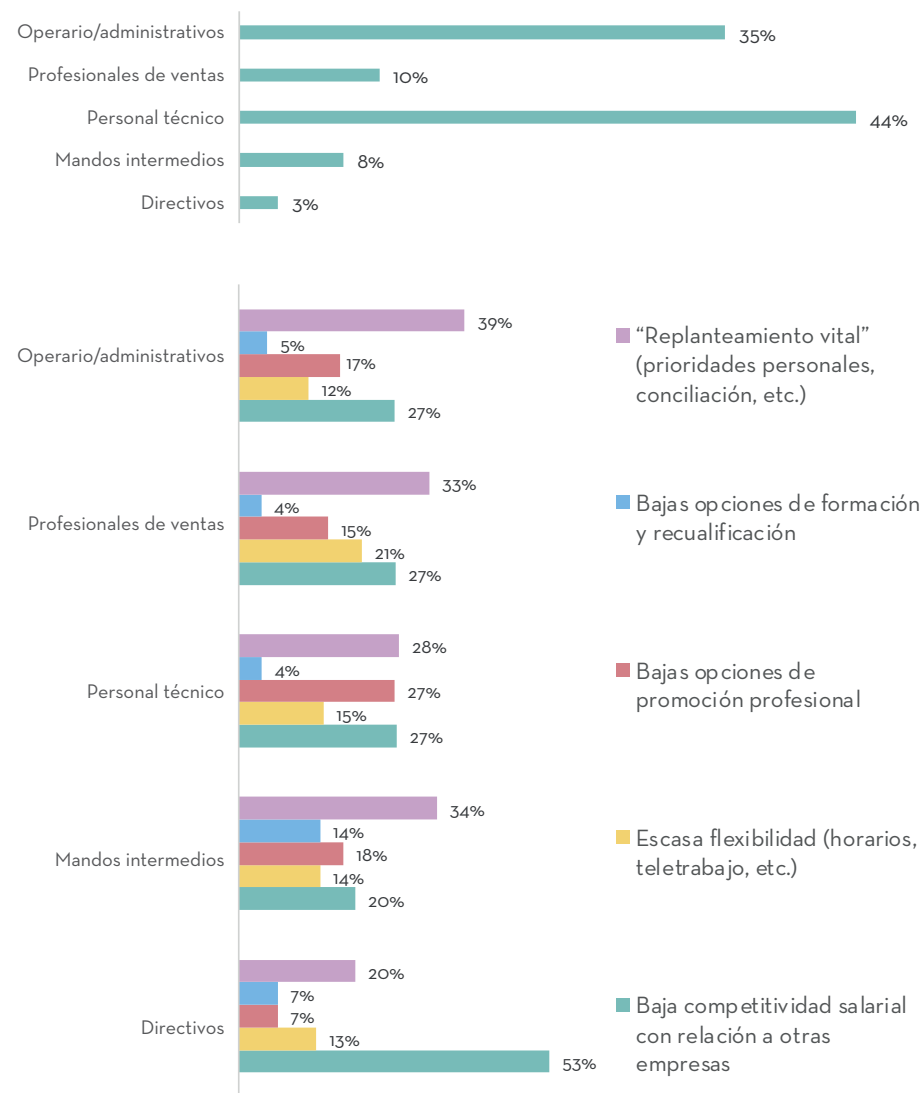
Así, vemos que el 44% de las empresas señala que la rotación se produce en mayor medida para el “Personal técnico”, seguido de “Operarios/administrativos” (35%), “Profesionales de ventas” (10%), “Mandos intermedios” (8%) y, por último, “Directivos” (3%).

Lo que sí parece subyacer en mucha de esta rotación en una especie de “reseteo” o *mind-set post pandémico*, transversal a todos los niveles de la organización, con especial incidencia entre los niveles salariales más bajos – operarios y administrativos -, y salvo el segmento directivo, donde el elemento salarial es la primera causa de rotación. En este sentido, las causas de baja serían:

- Para el “Personal técnico”, se señalan “replanteamiento vital (prioridades personales, conciliación, etc.)” como la principal causa de rotación con un 28%.
- Para los “Operarios/administrativos”, sería el “replanteamiento vital (prioridades personales, conciliación, etc.)” con un 39%.
- Para los “Profesionales de ventas”, la causa más escogida sería de nuevo el “replanteamiento vital (prioridades personales, conciliación, etc.)” con un 33%.
- Para los “Mandos intermedios”, “replanteamiento vital (prioridades personales, conciliación, etc.)” sería de nuevo la causa más escogida con un 34%.
- Y para los “Directivos” se trataría de la “Baja competitividad salarial con relación a otras empresas” con un 53%.

De este modo, vemos que “replanteamiento vital (prioridades personales, conciliación, etc.)” es la principal causa de rotación para la mayor parte de áreas de las empresas, seguido de “Baja competitividad salarial con relación a otras empresas”.

Identifique en qué áreas de su organización se da mayor rotación y cuáles cree que son las causas:



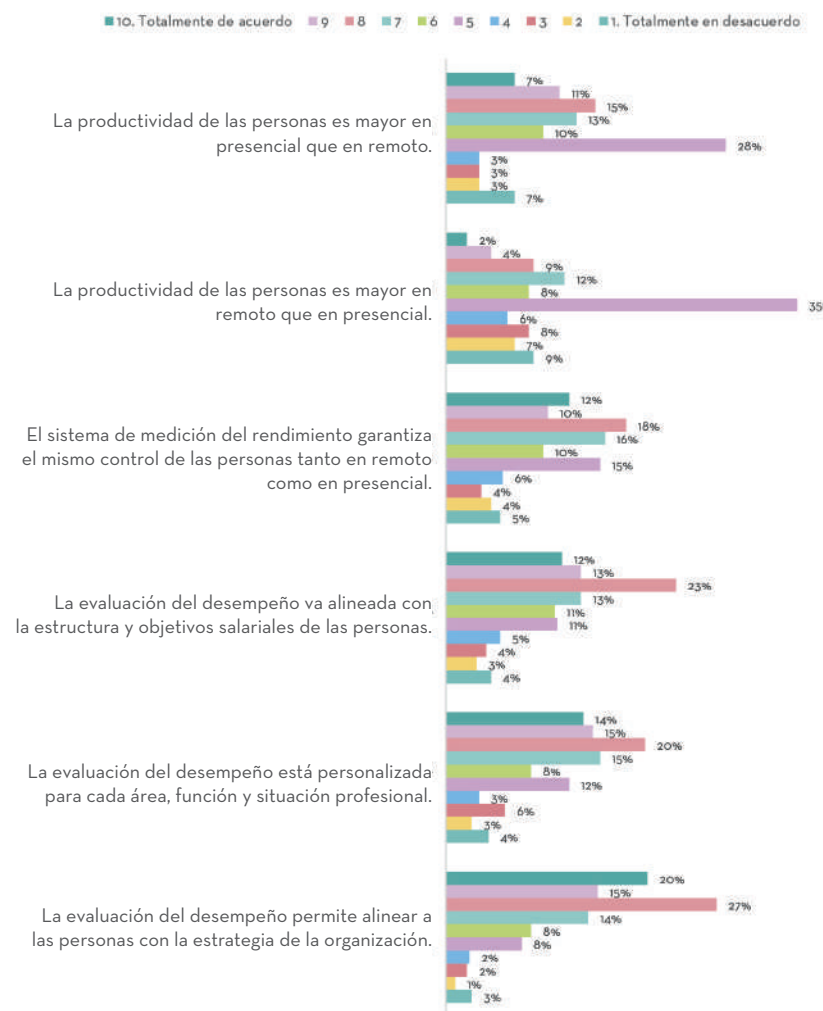
4. PRODUCTIVIDAD Y MEDICIÓN DEL RENDIMIENTO

Los retos de la flexibilidad, competitividad y sostenibilidad en las organizaciones pasa por la gestión y medición del desempeño y la productividad. Con respecto a estas variables, el 76% de las empresas valora la afirmación con la que más se identifican aquella que señala que “la evaluación del desempeño permite alinear a las personas con la estrategia de la organización” con una valoración de entre 7 y 10, siendo la opción con mayor aceptación. Asimismo, se ratifica la idoneidad de las evaluaciones del desempeño, en adecuación/personalización como “alineamiento” con la política retributiva. Así, por orden, las respuestas más valoradas serían:

- “La evaluación del desempeño está personalizada para cada área, función y situación profesional” con un 63%.
- “La evaluación del desempeño va alineada con la estructura y objetivos salariales de las personas” con un 61%.
- “El sistema de medición del rendimiento garantiza el mismo control de las personas tanto en remoto como en presencial” con un 56%.
- “La productividad de las personas es mayor en presencial que en remoto” con un 46%.
- Y, por último, “La productividad de las personas es mayor en remoto que en presencial” con un 27%.

A pesar del consenso con respecto a la mayor productividad en la modalidad presencial (46% frente a 27% del teletrabajo), destaca el alto porcentaje de respuestas neutras al preguntar por la productividad en ambas modalidades. Llama la atención la percepción de menor productividad en el trabajo en remoto (46% de las respuestas), al tiempo que un 56% reconoce poder garantizar el control del rendimiento de las personas, indistintamente trabajen en presencial o en remoto.

Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación a la medición del rendimiento y productividad en su organización



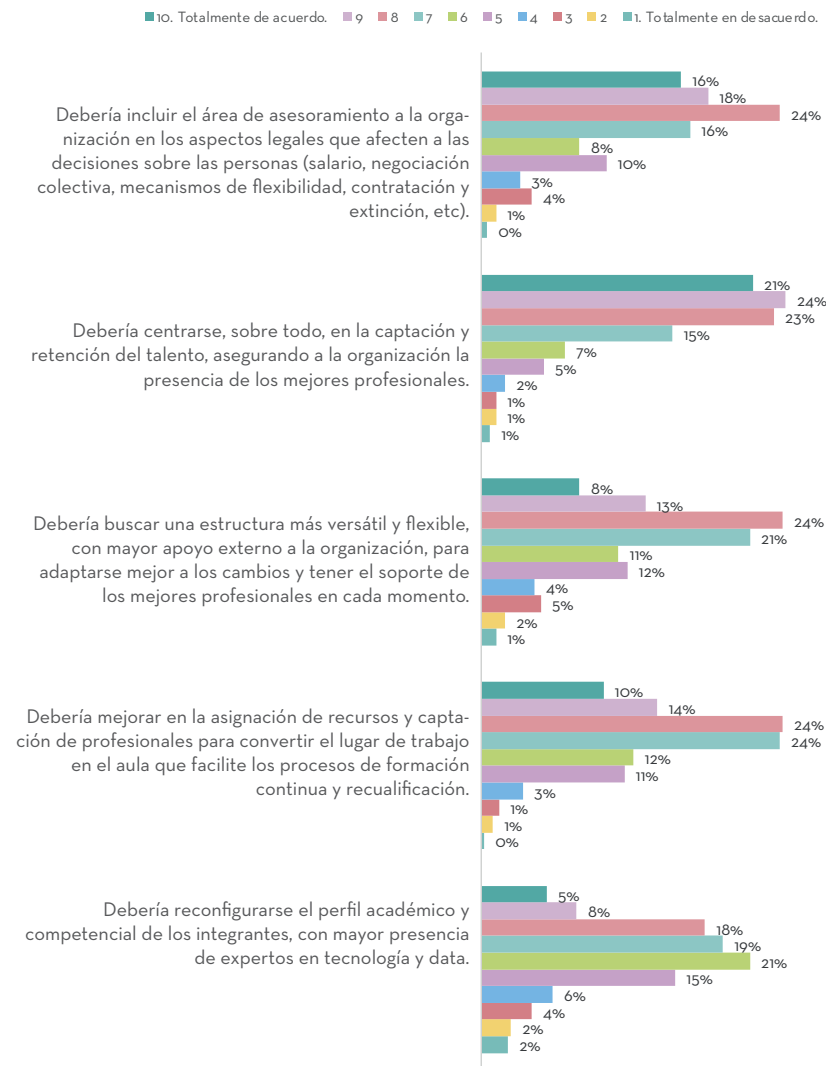
5. FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS: CARACTERÍSTICAS

Con relación a las características que debería tener el área de RRHH, el 84% (+0 p.p. interanual) de las empresas encuestadas consideran que “Debería centrarse, sobre todo, en la captación y retención del talento, asegurando a la organización la presencia de los mejores profesionales” con una valoración de entre 7 y 10, y el 45% (-1 p.p. interanual) la valoran entre 9 y 10. De este modo, es de nuevo la característica mejor valorada con respecto al año anterior.

Una de las preocupaciones crecientes en las áreas de personas tiene que ver con los cambios y requerimientos del marco regulador, llevando a que la asunción del área de asesoramiento legal sea la segunda prioridad (74% de las respuestas), muy por encima de retos, aparentemente estratégicos y “de tendencia” como es la presencia de más profesionales digitales y expertos en datos en las áreas de RRHH (49%). Así, por orden, le siguen (con valoraciones entre 7 y 10):

- “Debería incluir el área de asesoramiento a la organización en los aspectos legales que afecten a las decisiones sobre las personas (salario, negociación colectiva, mecanismos de flexibilidad, contratación y extinción, etc.)” con un 74% (+1 p.p. interanual).
- “Debería mejorar en la asignación de recursos y captación de profesionales para convertir el lugar de trabajo en el aula que facilite los procesos de formación continua y recualificación” con un 71% (-1 p.p. interanual).
- “Debería buscar una estructura más versátil y flexible, con mayor apoyo externo a la organización, para adaptarse mejor a los cambios y tener el soporte de los mejores profesionales en cada momento” con un 66% (-2 p.p. interanual).
- Y, por último, “Debería reconfigurarse el perfil académico y competencial de los integrantes, con mayor presencia de expertos en tecnología y data” con un 49% (-9 p.p. interanual), que fue también la peor valorada el año anterior.

Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación a las características que debería tener el área de RRHH



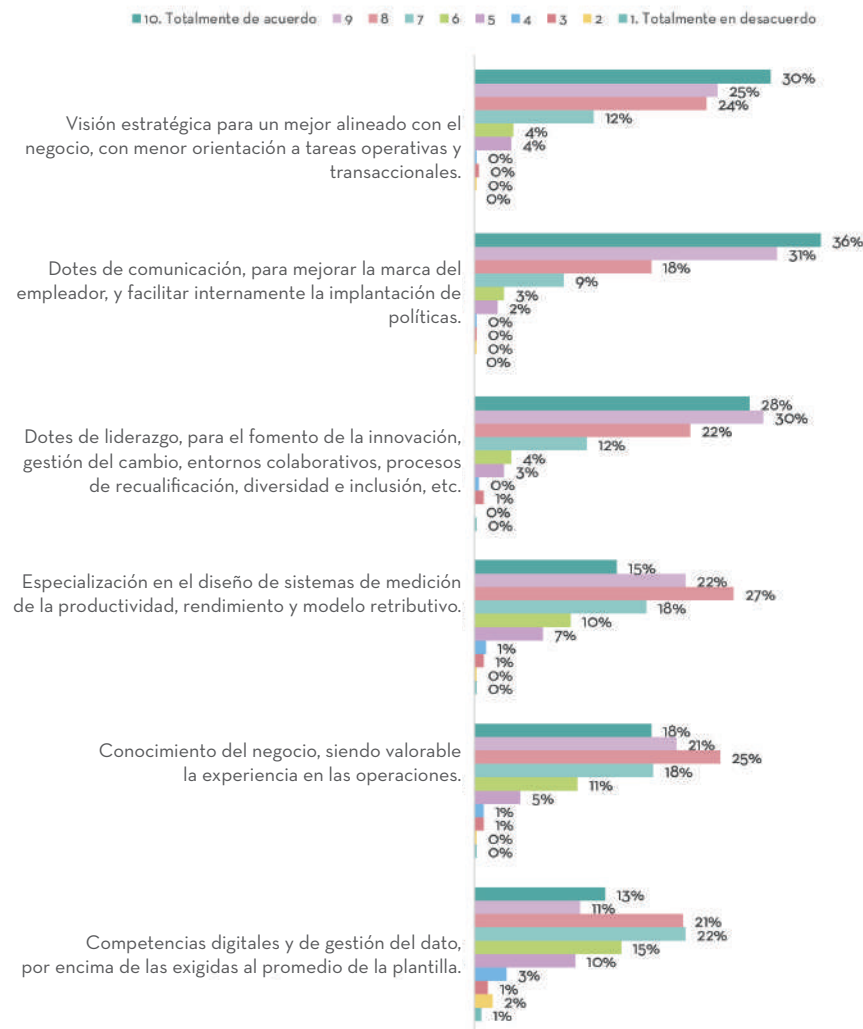
6. COMPETENCIAS DE LOS PROFESIONALES DE RECURSOS HUMANOS

En cuanto a las competencias más valoradas para los profesionales del área de RRHH, el 94% (+2 p.p. interanual) de las empresas encuestadas consideran que la competencia más importante tiene que ver con las “dotes de comunicación, para mejorar la marca del empleador, y facilitar internamente la implantación de políticas” con una valoración de entre 7 y 10, y el 67% (+0 p.p. interanual) la valoran entre 9 y 10. Además, repite como la competencia mejor valorada si comparamos con las respuestas del año anterior.

Llama la atención, que las organizaciones aún valoren como última opción la potenciación de las competencias digitales y en la gestión de datos de los profesionales de RRHH que componen las áreas de Personas. Así, por orden, le siguen (con valoraciones entre 7 y 10):

- “Dotes de liderazgo, para el fomento de la innovación, gestión del cambio, entornos colaborativos, procesos de recualificación, diversidad e inclusión, etc.” con un 92% (+1 p.p. interanual).
- “Visión estratégica para un mejor alineamiento con el negocio, con menor orientación a tareas operativas y transaccionales” con un 91% (+2 p.p. interanual).
- “Conocimiento del negocio, siendo valorable la experiencia en las operaciones” con un 82% (-3 p.p. interanual).
- “Especialización en el diseño de sistemas de medición de la productividad, rendimiento y modelo retributivo” con un 80% (+0 p.p. interanual).
- Y, por último, “Competencias digitales y de gestión del dato, por encima de las exigidas al promedio de la plantilla” con un 67% (-3 p.p. interanual). Ésta última fue también la peor valorada en anterior encuesta.

Valore de 1 a 10 la importancia que cree tienen las siguientes competencias para los profesionales que integran la función de RRHH



7. ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO: EXPERIENCIA DEL EMPLEADO

A la hora de atraer y retener el talento, los valores diferenciales de la empresa son fundamentales de cara a la mejora de la experiencia del empleado.

De este modo, el 69% (+2 p.p. interanual) de las empresas encuestadas consideran que la medida “Conciliación y flexibilidad” es la más determinante con una valoración de entre 9 y 10, cifra que aumenta hasta el 94% para las valoraciones entre 7 y 10. Es de nuevo la medida mejor valorada si comparamos con los resultados del año anterior.

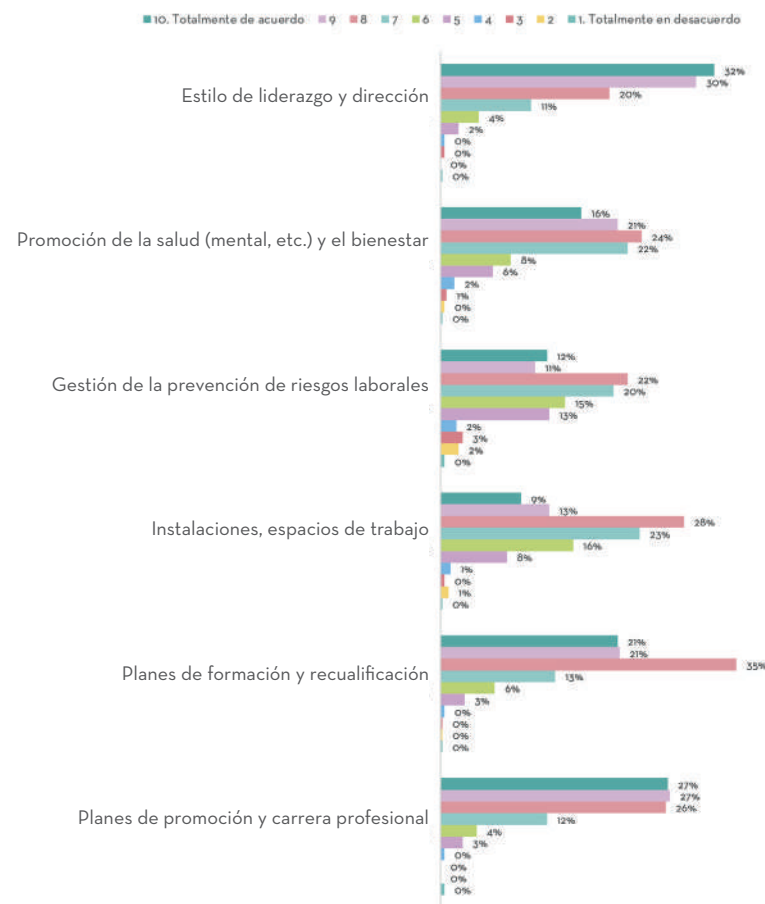
Las variables relacionadas con la retribución -probablemente influidas por el escaso margen de flexibilidad y oportunidades de engagement que permite normativa; retribución en especie, planes de pensiones- siguen dejando lugar a la priorización de otros aspectos, y llama la atención que nuevamente la prevención de riesgos laborales caiga en su valoración, al tiempo de ponerse en valor la priorización del bienestar y la salud mental, lo que indica cierta contradicción y falta de políticas que aborden de forma integral la salud ocupacional de las personas.

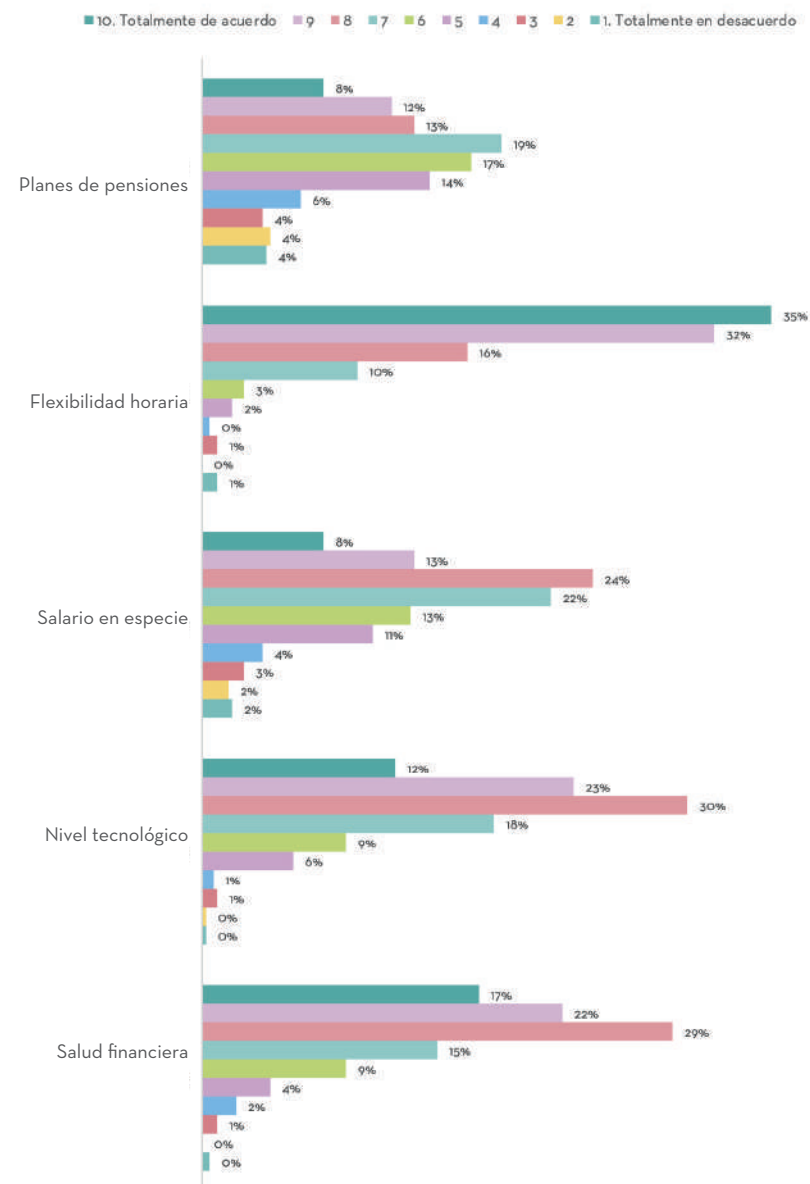
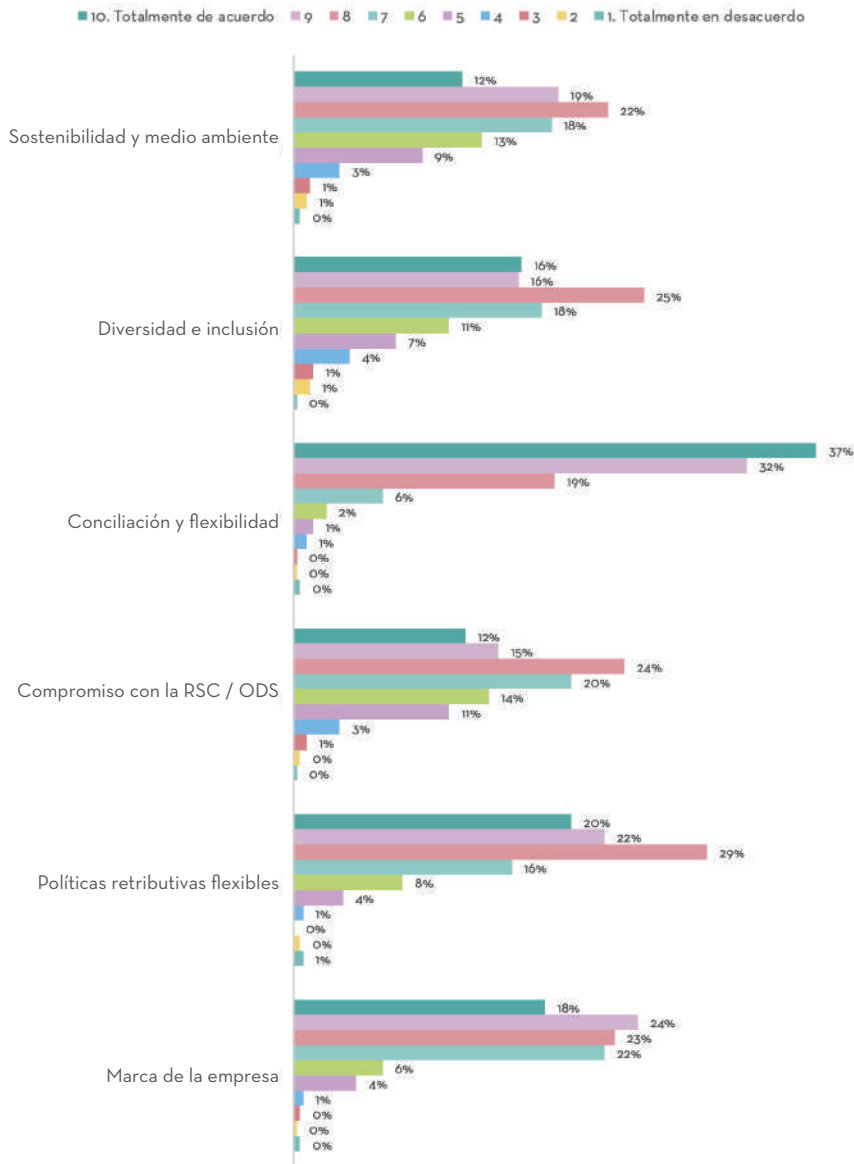
Por orden, le siguen (con valoraciones entre 9 y 10):

- “Flexibilidad horaria” con un 67% (+5 p.p. interanual).
- “Estilo de liderazgo y dirección” con un 62% (+7 p.p. interanual).
- “Planes de promoción y carrera profesional” con un 53% (+2 p.p. interanual).
- “Planes de formación y recualificación” (-5 p.p. interanual) con un 42%.
- “Marca de la empresa” “ (+0 p.p. interanual) con un 42%.
- “Políticas retributivas flexibles” (-1 p.p. interanual) con un 42%.
- “Salud financiera” con un 40% (-3 p.p. interanual).
- “Promoción de la salud (mental, etc.) y el bienestar” con un 37% (-2 p.p. interanual).
- “Nivel tecnológico” con un 35% (-3 p.p. interanual).
- “Diversidad e inclusión” con un 32% (-8 p.p. interanual).
- “Sostenibilidad y medio ambiente” con un 31% (-10 p.p. interanual).
- “Compromiso con la RSC / ODS” con un 27% (-5 p.p. interanual).
- “Gestión de la prevención de riesgos laborales” con un 24% (-9 p.p. interanual).
- “Instalaciones, espacios de trabajo” con un 22% (-3 p.p. interanual).
- “Salario en especie” con un 21% (-2 p.p. interanual).
- Y, por último, “Planes de pensiones” con un 19% (-3 p.p. interanual).

Observamos que, al igual que en el año anterior, las medidas de conciliación y flexibilidad en relación con el lugar de trabajo y el horario son las mejor valoradas por las empresas encuestadas. Además, se observa una subida de 7 p.p. interanuales para “Estilo de liderazgo y dirección” en las valoraciones entre 9 y 10 (62% frente a 55%) y un aumento de 2 p.p. para las valoraciones entre 7 y 10 (92% frente a 90%).

Valore de 1 a 10 cada uno de los siguientes elementos, de cara a la mejora de la experiencia del empleado y hacer más atractiva la organización





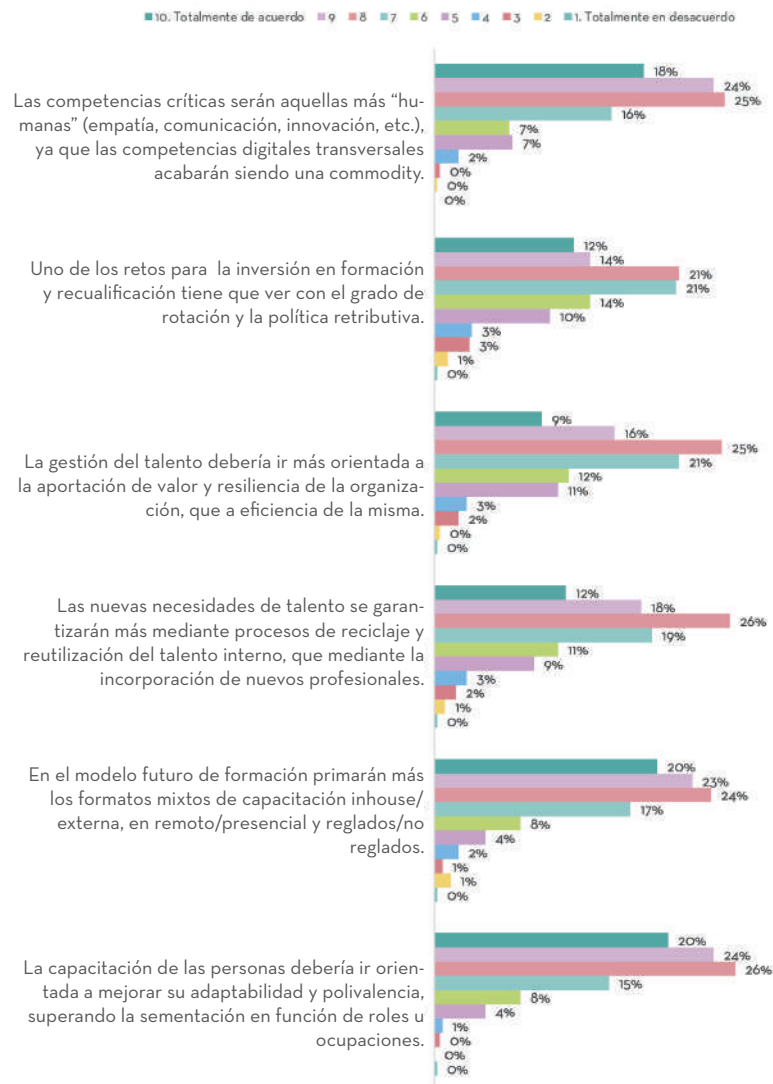
8. ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO: CAPACITACIÓN Y HABILIDADES

Otro aspecto fundamental en cuanto a la atracción y retención del talento es la formación y recualificación de las personas. En este sentido, el 87% (-3 p.p. interanual) de las empresas encuestadas consideran que “La capacitación de las personas debería ir orientada a mejorar su adaptabilidad y polivalencia, superando la segmentación en función de roles u ocupaciones” con una valoración de entre 7 y 10, y el 45% entre 9 y 10 (-2 p.p. interanual). Es de nuevo la respuesta mejor valorada con respecto al año anterior.

Por orden, le siguen (con valoraciones entre 7 y 10):

- “En el modelo futuro de formación primarán más los formatos mixtos de capacitación inhouse/externa, en remoto/presencial y reglados/no reglados” con un 84% (+0 p.p. interanual).
- “Las competencias críticas serán aquellas más “humanas” (empatía, comunicación, innovación, etc.), ya que las competencias digitales transversales acabarán siendo una commodity” con un 84%.
- “Las nuevas necesidades de talento se garantizarán más mediante procesos de reciclaje y reutilización del talento interno, que mediante la incorporación de nuevos profesionales” con un 75% (-1 p.p. interanual).
- “La gestión del talento debería ir más orientada a la aportación de valor y resiliencia de la organización, que a eficiencia de la misma” con un 72% (-1 p.p. interanual).
- Y, por último, “Uno de los retos para la inversión en formación y recualificación tiene que ver con el grado de rotación y la política retributiva” con un 68% (+0 p.p. interanual).

Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación a la formación y recualificación de las personas



9. ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO: TRANSFORMACIÓN DIGITAL

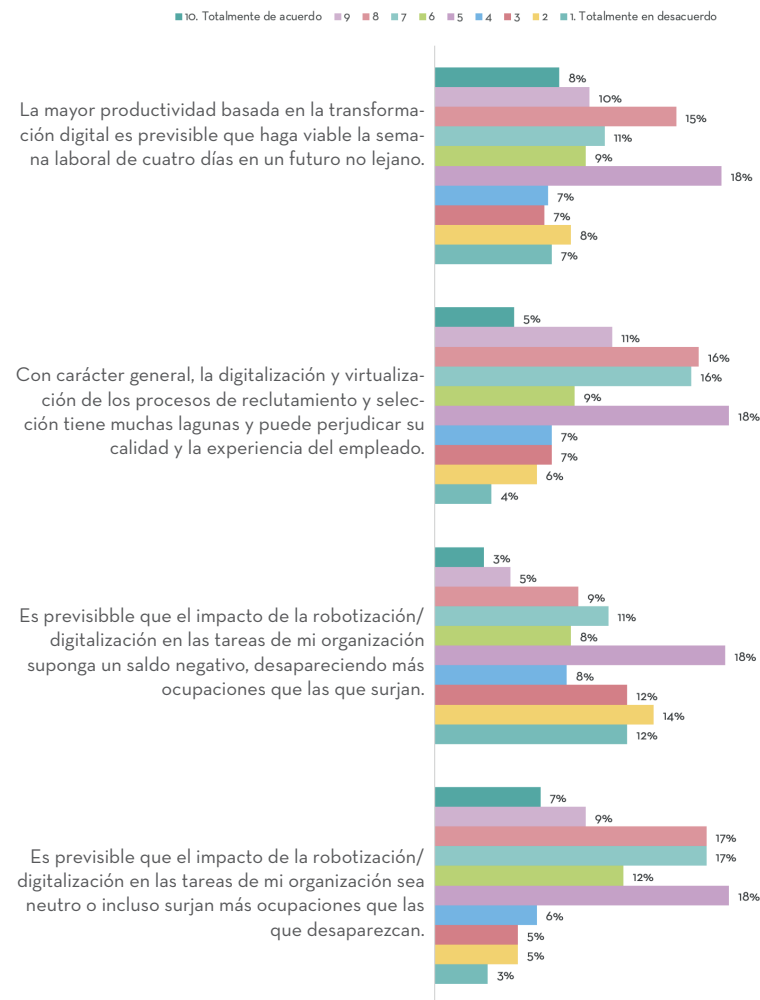
En cuanto a la digitalización y su impacto en la gestión de personas, el 50% (+1 p.p. interanual) de las empresas encuestadas consideran que “Es previsible que el impacto de la robotización/digitalización en las tareas de mi organización sea neutro o incluso surjan más ocupaciones que las que desaparezcan” con una valoración de entre 7 y 10, y el 16% entre 9 y 10 (+1 p.p. interanual). Al incluir también las valoraciones entre 6 y 10 la cifra aumenta hasta el 62% (+0% interanual), por lo que parece que, aunque las opiniones continúan divididas, hay una visión ligeramente más positiva que el año anterior.

Por orden, le siguen (con valoraciones entre 7 y 10):

- “Con carácter general, la digitalización y virtualización de los procesos de reclutamiento y selección tiene muchas lagunas y puede perjudicar su calidad y la experiencia del empleado” con un 48% (+0 p.p. interanual). Si tenemos en cuenta las valoraciones entre 6 y 10, la cifra alcanza el 57% (-4 p.p. interanual).
- “La mayor productividad basada en la transformación digital es previsible que haga viable la semana laboral de cuatro días en un futuro no lejano” con un 43% (-3 p.p. interanual). Si tenemos en cuenta las valoraciones entre 6 y 10, la cifra alcanza un 52% (-4 p.p. interanual).
- Y, por último, “Es previsible que el impacto de la robotización/digitalización en las tareas de mi organización suponga un saldo negativo, desapareciendo más ocupaciones que las que surjan” con un 28% (-4 p.p. interanual). Si tenemos en cuenta las valoraciones entre 6 y 10, la cifra alcanza un 36% (-5 p.p. interanual).

Observamos que, aunque existe una visión ligeramente más positiva hacia la transformación digital dentro de las empresas, la jornada laboral de cuatro días, pese a los ensayos y “pruebas piloto” que se vienen conociendo, y a falta de unanimidad y estudios solventes sobre la materia, se percibe cada vez más como una idea lejana de su implantación.

Valore de 1 a 10 si está de acuerdo con cada una de las siguientes afirmaciones con relación a la digitalización y su impacto en la gestión de personas





Las claves de la sostenibilidad laboral. Retos y oportunidades.

Diana Carolina Wisner Glusko

I.

INTRODUCCIÓN

Promover el comportamiento responsable en las organizaciones desde el punto de vista social, ecológico y de gobernanza está a la orden del día. La sociedad actual exige a las empresas y organizaciones, mucho más que productividad, beneficios económicos y eficiencia; les pide responsabilidad social y sostenibilidad. Este cambio de paradigma supone asumir varios retos que suponen una gran oportunidad para aquellas empresas que quieren ser verdaderamente sostenibles.

La responsabilidad social empresarial (RSE), aunque tiene diversas acepciones, hace referencia al hecho de que una empresa valora - al momento de adoptar decisiones de cara optimizar sus procesos y maximizar sus resultados- el impacto de sus acciones en la propia comunidad de la que forma parte, en los trabajadores y en el medio ambiente. En ese sentido, la empresa como instrumento de servicio tiene finalidades tanto económicas como sociales, donde se refleja una dualidad valorativa desde el punto de vista tanto ético como legal.

La corporate social responsibility (CSR) es, según la Comisión Europea, “*un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio*”. Todo ello se traduce en que las empresas integran las preocu-

paciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en su interacción con sus partes interesadas de forma voluntaria. Y por esta razón, abordar la RSE o la CSR, es de sumo interés para las empresas, ya que ofrece un conjunto de valores sobre los que construir una sociedad más cohesionada y sobre los que fundamentar la transición hacia un sistema económico sostenible².

¿Qué es la sostenibilidad? Este término se utilizó por primera vez en el año 1998, cuando la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo (CMMAD) lo introdujo, a través del Informe “*Nuestro Futuro común*”, partiendo de la noción de desarrollo sostenible, entendiendo por tal el desarrollo “*que satisface las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades*”³.

La preocupación surgida en las últimas décadas por la preservación de nuestro planeta ha llevado a que el concepto de sostenibilidad, independientemente de su connotación medioambiental, comenzara a utilizarse en ámbitos como la economía, las finanzas, la arquitectura, el transporte, la educación, el deporte, la agricultura, la cultura e inclusive los entornos digitales.

El diccionario de la lengua española, define a la sosteni-

¹ Comisión de las Comunidades Europeas (2001). Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas, 18.07.2001 COM (2001) 366 final. Disponible en: [https://www.europarl.europa.eu/meet-docs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meet-docs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)

² European Commission (2011). Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the regions. A renewed EU strategy 2011-14 for Corporate Social Responsibility. Brussels, 25.10.2011 COM (2011) 681 final. Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0681&from=EN>

³ Naciones Unidas (1998). Informe de la Comisión Mundial sobre medio Ambiente y Desarrollo: Nuestro futuro común, 1988. Punto 1. Disponible en: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>

bilidad como cualidad de sostenible, término que significa, especialmente en ecología y economía, “*que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar los recursos o causar grave daño al medio ambiente*”⁴.

A nivel empresarial hablamos de sostenibilidad desde un enfoque tridimensional: económico, ambiental y social; y en lo que respecta a este estudio, debemos enfocarnos en la sostenibilidad social empresarial, un aspecto de suma importancia a nivel global, incluido en el Pacto Mundial de Naciones Unidas⁵.

La sostenibilidad social empresarial exige, por tanto, que las empresas evalúen los impactos positivos y negativos de sus políticas corporativas en la vida diaria de sus empleados y directivos, así como en la de quienes integran la cadena de suministro (proveedores, distribuidores, puntos de venta) y en la de aquellos que consumen los productos que elaboran y/o los servicios que prestan, incluidas las propias comunidades locales donde desarrollan sus actividades.

Llegados a este punto, la primera pregunta que debemos formularnos y respondernos es ¿dónde convergen entonces la responsabilidad social empresarial con la sostenibilidad social empresarial cuando hablamos de empleabilidad, captación y gestión del talento?

Y la respuesta es que convergen, precisamente, cuando estamos frente a una empresa u organización que incorpora mejoras en las condiciones laborales de sus trabajadores, con la plena convicción de que generará -directa o indi-

rectamente- un mayor compromiso de sus empleados, un incremento en la productividad y optimizará su eficiencia. Se trata, en definitiva, como sostiene Betancur Amariles (2002,82) “*de poner en sintonía los objetivos de la empresa con los propósitos que tienen las personas que la integran, no ya desde el punto de vista de la utilidad que éstos le pueden aportar en la consecución de sus metas, sino en el contexto de la empresa como espacio vital en el que cada persona tiene y desarrolla su propio proyecto de vida*”⁶.

Ese vértice de encuentro es la sostenibilidad laboral, la cual abordaremos a continuación.

II. SOSTENIBILIDAD LABORAL

Partiendo de la noción genérica de sostenible -citada en párrafos anteriores-, es posible definir la sostenibilidad laboral como el conjunto de condiciones propias de las prácticas laborales en una empresa que posibilitan mantener, en el tiempo, el desarrollo profesional de los empleados en el marco de un trabajo digno.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) conceptualiza al trabajo decente como “*la oportunidad de acceder a un empleo productivo que genere un ingreso justo, la seguridad en el lugar de trabajo y la protección social para todos, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración social, libertad para que los individuos expresen sus opiniones, se organicen y participen en las decisiones que afectan sus vidas, y la igualdad de oportunidades y trato para todos, mujeres y hombres*”⁷.



⁴ Real Academia Española (2022). Diccionario de la lengua española. Disponible en: <https://dle.rae.es/sostenibilidad> y <https://dle.rae.es/sostenible>

⁵ United Nations Global Compact. Disponible en: <https://www.unglobalcompact.org/>

⁶ Betancur Amariles, J.H. La ética de la Responsabilidad social empresarial. Katharsis, N°9, enero-junio, Colombia, pp. 73-91. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5527480>

⁷ Organización Internacional del Trabajo (2018). Trabajo decente. Disponible en: <https://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-es/index.htm>

⁸ Carta Encíclica CARITAS IN VERITATE del Sumo Pontífice Benedicto XVI, de 29 de junio de 2009 (40). Disponible en: https://www.vatican.va/content/benedict-xvi/es/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate.html

⁹ Carta Encíclica CENTESIMUS ANNUS del Sumo Pontífice Juan Pablo II, de 1 de mayo de 1991 (35). Disponible en: https://www.vatican.va/content/john-paul-ii/es/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centessimus-annus.html

¹⁰ Ojeda-Pérez, F., García-Bueno, M. C. y González-Franco, R. A. (2019). Desarrollo sostenible del trabajador a través del trabajo decente. *Sociedad y economía*, (38), 89-104. <https://doi.org/10.25100/sye.v0i38.8026>

¹¹ Ibidem, pp. 97

¹² Vega-Artavia, Nydia Isabel. (2021). «El Trabajo Decente, La Calidad De Vida En El Trabajo Y Sostenibilidad Laboral». Cuadernos De Administración 2, N.º 1, enero-diciembre, pp. 169-77. <https://revistascauned.com/index.php/cda/article/view/50>

Según la doctrina social de la Iglesia *“la gestión de la empresa no puede tener en cuenta únicamente el interés de los propietarios, sino también el de todos los sujetos que contribuyen a la vida de la empresa: trabajadores, clientes, proveedores de diversos elementos de producción, la comunidad de referencia”*⁸. Ya decía Juan Pablo II que la finalidad de la empresa no es simplemente la producción de beneficios, sino más bien *“la existencia misma de la empresa como comunidad de hombres que de diversas maneras, buscan la satisfacción de sus necesidades fundamentales y constituyen un grupo particular al servicio de la sociedad entera”*⁹.

La sostenibilidad laboral, por tanto, es una cuestión integral entre el empleo productivo y el trabajo en condiciones justas que aúna el cumplimiento de las normas y derechos laborales, la protección social, las condiciones físicas y materiales de los puestos de trabajo, el diálogo social y el servicio a la comunidad.

Varios autores plantean la posibilidad de alcanzar el desarrollo sostenible del trabajador a través del trabajo decente -como derecho humano- (Ojeda-Pérez, García-Bueno y González Franco, 2019, 89)¹⁰; siendo posible resumir este último en cuatro ejes elementales: igualdad laboral, equidad salarial, educación, capacitación y seguridad social¹¹.

En ese sentido, Vega Artavia (2021,171-173) pone en valor el concepto “calidad de vida en el trabajo” (CVT) el cual engloba dos dimensiones; *“por una parte la función que cumplen las políticas de RRHH de las empresas que afectan a los trabajadores, como el sistema de com-*

pensaciones, equilibrio trabajo-familia, seguridad laboral, flexibilidad horaria” y *“por otra parte, las condiciones del trabajo como: la naturaleza de las tareas, las características del medio físico, el ambiente humano y las actitudes básicas de pares y supervisores”*¹².

Tanto el desarrollo sostenible del trabajador en particular como la sostenibilidad laboral en general tienen como finalidad garantizar, a diferente escala, la vida personal y profesional de los trabajadores y de su entorno familiar, en armonía con los objetivos trazados por la empresa socialmente responsable.

III. ESTRATEGIAS DE SOSTENIBILIDAD LABORAL

La tercera y gran pregunta que nos planteamos es cómo elaborar y desarrollar estrategias de sostenibilidad laboral.

Para este cometido, podemos establecer tres fases principales:

1ª) Elaboración de condiciones deseables para crear entornos laborales sostenibles dentro de la organización con plena participación, a través de comités, de todos los empleados y directivos. Para ellos es esencial entablar, previamente un diálogo con todos los actores involucrados sobre sostenibilidad laboral.

Entre ellas podemos destacar:

- Crear contextos organizacionales que generen

bienestar laboral sostenible (BLS) en el trabajo. Sostiene la doctrina que el concepto de bienestar laboral sostenible (BLS) *“hace referencia al mantenimiento a largo plazo de la salud psicológica, la satisfacción laboral y el crecimiento personal de los trabajadores en un lugar de trabajo en el que estos experimenten a su vez un elevado grado de compromiso en el trabajo, y altos niveles de desempeño y productividad”*¹³. En esa dirección, es primordial generar entornos físicos que cumplan con los estándares de luminosidad, temperatura y espaciales en los puestos de trabajo (seguridad en el trabajo), así como entornos sociales que generen unas sanas relaciones laborales.

- Flexibilizar las condiciones laborales que posibiliten la conciliación familiar y profesional, tanto cuando se trate del cuidado de hijos o padres mayores como si se refiera a la formación profesional. Entre ellas el teletrabajo, que si bien ha llegado para quedarse algunas organizaciones al vuelto a la exigencia de la presencialidad anteriores a la pandemia.

- Incrementar la motivación y fidelidad de los trabajadores, a través de la formación (directa o indirecta), de una retribución justa que le permita obtener ingresos económicos necesarios para satisfacer necesidades familiares y personales, de la estabilidad laboral y la necesaria concienciación de la importancia de su trabajo en los objetivos de la organización.

- Impulsar el compromiso de los trabajadores para con el desarrollo y crecimiento de la empresa de la que no solo forman parte, sino que se sienten parte integrante. Y reconocer el desempeño de los trabajadores.

- Mejorar la imagen pública de la empresa donde no solo los clientes sino también los propios trabajadores y los proveedores puedan verse reflejados en sus valores y sus principios éticos.

2ª) Concreción práctica de la sostenibilidad laboral

La puesta en marcha de las nuevas condiciones de sostenibilidad laboral debe contar con la colaboración de todos los que integran la organización. La planificación temporal y por objetivos de cada uno de los hitos a desarrollar será esencial para lograr la finalidad propuesta.

3ª) Evaluación de las estrategias de sostenibilidad laboral implementadas, a corto y medio plazo.

Medir el grado de concreción de los objetivos propuestos, los aciertos y desaciertos de las estrategias planteadas resulta esencial para asentar las bases de la sostenibilidad laboral que, como proceso lleva tiempo y dedicación a partes iguales. Rectificar errores a la par que continuar con medidas que han arrojado externalidades positivas para los empleados es crucial como cierre del ciclo de estas tres grandes fases mencionadas.



¹³ Resulta de interés el proyecto BELASOS (Bienestar Laboral Sostenible) desarrollado por el Instituto de Investigación en Psicología de los RRHH, del Desarrollo Organizacional y de la Calidad de Vida Laboral [IDOCAL]. Disponible en: <https://www.uv.es/uvweb/idocal/es/investigacion/proyectos/proyectos-recientemente-finalizados/bienestar-laboral-sostenible-1286023470404/ProyectoInves.html?id=1285953574539>



IV. REFLEXIONES CONCLUSIVAS

Llegados a este punto de reflexión, y a modo de conclusión, entre las cuatro claves de la sostenibilidad laboral podemos citar las siguientes:

1º Comprendiendo las necesidades del mercado y la empresa, **crear una verdadera cultura de la sostenibilidad laboral** -integrada en la razón de ser de la organización-, como punto de inflexión para crear mayor empleabilidad y fidelidad de los trabajadores en las diferentes áreas de una organización, ocupando un espacio estratégico cada vez mayor en las agendas corporativas.

2º **Implantar prácticas laborales justas que aúnen el bienestar laboral sostenible en todas sus dimensiones** (horarios, seguridad, equilibrio entre la vida laboral y la familiar, desarrollo profesional), a la par que formas organizativas que minimicen el ausentismo y las bajas laborales.

3º **Generar puestos de trabajo decente**, desde la perspectiva de los Derechos Humanos, de la Doctrina Social de la Iglesia, que permitan la formación y la actualización profesional de sus trabajadores quienes se sienten realizados como personas y como parte esencial de toda organización empresarial.

4º **Evaluar las prácticas laborales asociadas a la sostenibilidad laboral planificadas e implantadas**, con objeto de considerarla como parte del proceso de transición hacia una empresa socialmente responsable y

sostenible, convirtiendo la sostenibilidad en el mercado laboral en una prioridad.

Por todo ello podemos concluir que resulta esencial tanto ética como jurídicamente que las empresas creen, a medio y largo plazo, valor económico, social y medioambiental para contribuir al bienestar de las comunidades donde desarrollan su actividad y de las generaciones futuras, sabiendo que su personal laboral son mucho más que los recursos humanos de la empresa, son personas que al mismo tiempo que perciben - a través de sus condiciones laborales- que el desarrollo de su proyecto de vida también pasa por el crecimiento profesional dentro de la organización de la que forman parte, contribuyen a la sostenibilidad social de la empresa.

Responsabilidad social empresarial y sostenibilidad social empresarial constituyen, sin duda, un binomio imprescindible en pos de la sostenibilidad laboral, donde deben converger -en un necesario equilibrio- la rentabilidad y la sostenibilidad.



Diana Carolina Wisner Glusko

Profesora de Derecho Administrativo y Derecho de las Nuevas Tecnologías
Centro de Estudios Universitarios
“Cardenal Spínola” CEU Fundación
San Pablo Andalucía CEU



La motivación como motor del compromiso, el desempeño y la retención del talento

Jaime Javier Domingo Martínez

Daniel Porto Pérez

En un mercado global, en el que se ha generalizado el acceso a la tecnología necesaria para desarrollar actividades relacionadas con el trabajo del conocimiento y en el que los clientes cuentan con multitud de opciones –así como con información sobre sus ventajas e inconvenientes–, es clave encontrar las mejores fórmulas para adaptar nuestra oferta a sus necesidades actuales. Se vuelve imprescindible contar con una fuerza de trabajo formada por personas diversas y cercanas a nuestro público objetivo, que aporten su talento y su visión del sector para generar soluciones innovadoras.

Por tanto, es más importante que nunca reclutar y fidelizar a profesionales que marquen la diferencia. Se busca impactar en el cliente, ofreciéndole productos y servicios personalizados que les vinculen con nuestra marca. El factor humano se vuelve determinante para el posicionamiento de nuestra propuesta de valor pese a que, a su vez, añade complejidad a los problemas que afrontamos¹. Cabe preguntarse: ¿cómo saber si estamos haciendo lo correcto? ¿Es adecuado el desempeño de nuestros empleados? ¿Cómo podemos motivarles a progresar?

A diferencia de los modelos de negocio *clásicos*, donde los procesos industriales mejoraban sus resultados maximizando la eficiencia, la economía del conocimiento maneja nuevas dimensiones. Aparece aquí uno de los matices más relevantes: la conveniencia de hablar de excelencia y desempeño, conceptos vinculados con el impacto real y percibido de lo que hacemos, en detrimento de eficiencia o productividad, alineados con una perspectiva más mecánica de optimización del uso de los recursos disponibles.

Debemos pasar, entonces, de una visión del esfuerzo en términos de mera utilidad a otra más trascendente y dotada de propósito. Es esencial definir un marco de trabajo que oriente la acción de las empresas hacia la consecución de unos objetivos alineados, en último término, con su misión. Solo de ese modo podrá llevarse la motivación de sus empleados al siguiente nivel: con un por qué compartido que oriente las decisiones clave y, a su vez, permita a los distintos interesados (*stakeholders*) identificarse con la entidad y reforzar su compromiso.

En esta línea, desde hace algunos años se aplican técnicas de marketing para fortalecer el vínculo emocional con los empleados (cliente interno), puesto que, como apunta Jorge Martínez-Arroyo, «la Experiencia del Cliente (CX) empieza y termina con el empleado»². Mejorar la experiencia del empleado (EX, del inglés *Employee eXperience*) contribuye de manera decisiva a su compromiso y, por ende, a su aportación de valor al cliente³. Por todo ello, proponemos centrar nuestro interés en dos dimensiones: **inducir cambios en la cultura corporativa** que mejoren el compromiso de sus integrantes e implementar sistemas de indicadores que nos permitan **calibrar el valor real** aportado por nuestro producto o servicio.

Cultura empresarial, motivación y compromiso

Desde hace más de diez años, la consultora Gallup recoge sistemáticamente indicadores⁴ sobre el grado de compromiso de los empleados mediante una encuesta, cuyas preguntas evalúan la presencia de determinados factores motivadores en la cultura de miles de empresas en todo el mundo:

¹Palacios, J. *Complejidad con la matriz de Stacey*. Disponible en: <https://jeronimopalacios.com/cultura/complejidad-matriz-stacey/>

²Alcoba, J. y Mora, L., coords. (2022). *Cómo construir la experiencia de empleado*. LID Editorial.

³Dery, K. y Sebastian, I. M. (2017). *Building Business Value with Employee Experience*. MIT CISR. Disponible en: https://c isr.mit.edu/publication/2017_0601_Employee-Experience_DerySebastian

⁴Gallup (2022). *Global Indicator: Employee Engagement*. Disponible en: <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>

- Expectativas (*¿tengo claro qué espera la empresa de mí?¿*)
- Equipamiento (*¿dispongo de todo lo que necesito para realizar mi trabajo?¿*)
- Maestría y talento (*¿trabajo en aquello que se me da mejor?¿*)
- Reconocimiento (*¿valora adecuadamente mi empresa el trabajo bien hecho?¿*)
- Cuidado (*¿muestran mis superiores un interés genuino por mi situación personal?¿*)
- Desarrollo (*¿se estimula mi desarrollo profesional y personal?¿*)
- Participación (*¿se tienen en cuenta mis aportaciones y propuestas?¿*)
- Propósito (*¿siento que mi contribución es importante para la misión de la empresa?¿*)
- Excelencia (*¿están mis superiores y compañeros comprometidos con la calidad?¿*)
- Complicidad (*¿tengo una buena amistad con alguno de mis compañeros?¿*)
- Seguimiento (*¿he mantenido conversaciones sobre mi progreso durante el último semestre?¿*)
- Crecimiento (*¿me permite mi puesto de trabajo aprender nuevas competencias y mejorar mis habilidades?¿*)

Año tras año, la encuesta arroja unas cifras preocupantes. Concretamente, en la edición de 2022 de su informe *State of the Global Workplace*⁵ se indica que solo un 14% de los encuestados que trabajan en empresas europeas se encuentran comprometidos, cifra muy lejana del –no menos significativo– 33% de empleados norteamericanos que afirman sentirse de ese modo. Atendiendo a dichos resultados

y a los reflejados en el presente informe, crear entornos de trabajo que fomenten la conciliación, cultiven un estilo de liderazgo de servicio y ofrezcan planes de promoción y crecimiento profesional se ha vuelto más necesario que nunca.

Sectores productivos como el desarrollo de software, que se enfrentó hace más de dos décadas a los citados problemas propios de la economía del conocimiento, comenzaron a explorar nuevas formas de gestionar la incertidumbre y la complejidad connaturales a sus modelos de negocio. Nació así el movimiento *Agile*, conjunto de metodologías adaptativas que promueven la entrega incremental de valor al cliente mediante la alineación con unas metas claras y alcanzables, sacando provecho al talento de cada uno de los individuos de la organización.

Scrum, el marco de trabajo ágil más adoptado, ha traspasado las fronteras de la tecnología y se aplica con éxito en sectores como las finanzas, el marketing, la educación o los seguros, por citar algunos ejemplos. Fomenta el desarrollo de cinco valores de equipo (apertura, coraje, respeto, foco y compromiso) sobre los que se construye un entorno de trabajo confiable y autogestionado que permite dar respuesta a las necesidades reales de los clientes⁶. Así pues, lograr que la *mentalidad ágil* impregne todas las capas de la empresa y transforme su cultura puede contribuir de manera decidida a incrementar el compromiso de sus principales interesados (clientes, empleados y propietarios).



⁵ Gallup (2022). *State of the Global Workplace*. Disponible en: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

⁶ Schwaber, K. y Sutherland, J. (2020). *La Guía Scrum*. Disponible en: <https://scrumguides.org/>

Métricas de desempeño y valor

Respecto a la segunda de las dimensiones propuestas, más allá de la adaptación de métricas y herramientas diseñadas para medir la experiencia del cliente como, por ejemplo, eNPS (*employee Net Promoter Score*), en los últimos años se han desarrollado marcos de trabajo que permiten alinear la estrategia empresarial con las necesidades reales de nuestro público objetivo. A modo de ejemplo, destacaremos dos de ellos:

a) **OKR** (*Objectives and Key Results*): creado para Intel por Andy Grove y popularizado por John Doerr⁷, propone la definición de distintos niveles de objetivos y métricas de cumplimiento en los que participan todos los estratos de la organización. Por su naturaleza colaborativa, su alineación con la misión de la empresa y su contribución a clarificar las expectativas de la misma, suelen emplearse junto a prácticas ágiles⁸ como Scrum o Kanban para generar sinergias y reforzar su impacto.

b) **EBM** (*Evidence-Based Management*): definido recientemente por el equipo de *Scrum.org*⁹, entidad certificadora fundada por Ken Schwaber, uno de los creadores de Scrum y firmante del *Agile Manifesto*¹⁰. Pretende medir la viabilidad de un producto o servicio a partir de cuatro grandes grupos de indicadores, conocidos como Áreas Clave de Valor. De un lado, CV (*Current Value*, valor actual) y UV (*Unrealized Value*, valor potencial no realizado), que persiguen analizar el progreso en el valor aportado por nuestra iniciativa a partir del grado de satisfacción de los distintos inte-

resados; del otro, A2I (*Ability to Innovate*, capacidad de innovar) y T2M (*Time to Market*, tiempo hasta comercialización), que buscan calibrar la capacidad de la organización para adaptarse al mercado y mejorar las prestaciones de nuestro producto o servicio.

Ambos marcos de trabajo, complementarios y combinables, contribuyen a maximizar el impacto de la empresa sin descuidar su sostenibilidad. Son, por tanto, recomendables para potenciar el compromiso de los empleados con la generación de valor y, como consecuencia, mejorar su desempeño.

Autores:



Jaime Javier Domingo Martínez

Profesor de Economía y Hacienda Pública del Centro de Estudios Universitarios “Cardenal Spínola” CEU y Director General Adjunto de la Fundación San Pablo Andalucía CEU



Daniel Porto Pérez


Jefatura de Estrategia Digital y Transformación de la Fundación San Pablo Andalucía CEU

⁷ Doerr, J. (2019). *Mide lo que importa*. CONECTA.

⁸ Kelly, A. (2021). *Succeeding with OKRs in Agile*. Leanpub.

⁹ Scrum.org (2020). *La guía de Evidence-Based Management*. Disponible en: <https://www.scrum.org/resources/evidence-based-management-guide>

¹⁰ Varios autores (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Disponible en: <https://agilemanifesto.org/iso/es/manifesto.html>



El propósito social en la captación y retención del talento

Juan Manuel Rodríguez González-Cordero

I.

EL TRABAJO Y LA EVOLUCIÓN SOCIAL

¹ Resulta pertinente su estudio, por cuanto muchos de los conceptos que la Doctrina Social Católica ha venido planteando en los últimos 130 años, como el de bien común, la primacía del trabajo sobre el capital, la función social de la empresa, la participación social, o la centralidad de la dignidad humana en la economía, son hoy centrales en el debate económico, político y social. Ver: <https://www.yumpu.com/es/document/view/63244124/coronavirus-empresa-y-doctrina-social-de-la-iglesia>

² Cáceres Carrasco, R. y Sánchez Barrios, M. (2003). *La evolución de las ONGD y la insuficiencia de sus obligaciones de información en el panorama actual*. Revista de Economía Mundial, 9. Pág. 160.

³ Aunque distinto en algunos elementos de la Responsabilidad Social Empresarial, para el objeto del presente artículo ambos términos son intercambiables.

⁴ Traducción del término en inglés social *purpose*.

⁵ Bhattacharya, C.B., Sen, S. y Korschun, D. (2008). *Using Corporate Social Responsibility to Win the War for Talent*. MIT Sloan Management Review Magazine. Disponible en: <https://sloanreview.mit.edu/article/using-corporate-social-responsibility-to-win-the-war-for-talent/>

En Occidente, desde la Revolución Industrial, con el fenómeno del trabajo marcado por condiciones de riesgo físico, insalubres y apenas suficientes para la subsistencia, hasta nuestros días, la figura del trabajador ha venido evolucionando, tanto en la adquisición de derechos como en la autopercepción de la importancia que, en cuanto a fuerza laboral, representa para la empresa.

Como reacción al modelo económico –y por lo tanto el laboral– que surgió con el capitalismo industrial, emergieron los diversos socialismos y la Doctrina Social católica¹, postulando, desde distintas perspectivas, visiones alternativas a dicho modelo.

A principios de la década de 1990, tras la caída del Muro de Berlín y el triunfo del capitalismo frente al estatismo marxista, se pensaba que la globalización produciría un desarrollo sin precedentes a escala mundial. Sin embargo, esas expectativas se disiparon con la llegada de grandes desequilibrios, tanto entre los países como dentro de ellos, y con un auge del poder de las grandes empresas frente a los estados.

En paralelo, se produjo un crecimiento exponencial del número de ONG² y fundaciones, con el incremento de su prestigio social, frente a un declive reputacional de la

empresa, en tanto que percibida como uno de los agentes principales en el deterioro ambiental y el aumento de las desigualdades.

El desencanto frente a la situación social, la progresiva toma de conciencia de su propio valor en la empresa por parte del empleado o los impactos del activismo social y el fenómeno *antisistema* en las distintas crisis, han llevado a un replanteamiento de las prácticas clásicas del capitalismo. En este contexto surgió el debate sobre la hoy indiscutida Responsabilidad Social Corporativa (RSC)³, como herramienta orientada a disminuir un efecto negativo de las empresas sobre los derechos sociales, laborales, o el medioambiente.

Hoy está cada vez más presente la figura del propósito social⁴, como un paso más en este camino evolutivo que vendría a superar a la RSC.

II. EL PROPÓSITO SOCIAL: MÁS ALLÁ DE LA RSC

Es un hecho prácticamente indiscutido en nuestros días que la Responsabilidad Social Corporativa representa una ventaja a la hora de atraer y retener talento⁵.

Pero si la RSC, concepto transversal que afecta a distintos ámbitos de gestión de la empresa desde un punto de vista estratégico, supone un «extra» en la actividad empresarial, una empresa con propósito social se define como aquella cuya razón de ser a largo plazo es contribuir a la mejora del mundo. Se trata de una organización cuya actividad empresarial crea, por sí misma, beneficios sociales. El propósito social afecta a la naturaleza misma de la empresa. Es un concepto cultural que trasciende lo meramente estratégico, el estricto cumplimiento normativo, la cadena de valor y la gestión de los impactos. Una «razón de ser» que va más allá de sus propios productos o servicios, guiando sus objetivos y estrategias⁶. Tampoco se trata únicamente de una estrategia de marketing aunque, obviamente, repercute en la imagen y reputación de la compañía⁷.

Una empresa con propósito social se orienta hacia el papel que puede desempeñar para mejorar la sociedad: cómo contribuye a su entorno y al bien común en general, teniendo como misión que todo lo que hace la empresa contribuya al bien social. Su propósito es un empeño compartido por todos en la empresa para mejorar la vida de las personas.

Y también, como toda empresa, tiene una clara orientación a los beneficios. En este sentido, las empresas o bien ven su propósito social más allá de la rentabilidad, trascendiéndola –estimando el beneficio como una consecuencia, más que como un fin en sí mismo–, o bien como la ruta hacia la rentabilidad, con la creación de valor tanto para sí misma como para la sociedad.

Según Cone, «una empresa orientada al propósito actúa y lucha por algo más grande que sus propios productos y servicios. El propósito puede ser una estrategia organizacional y una hoja de ruta para continuar siendo competitivos en una economía que cambia rápidamente»⁸.

En la misma dirección, el influyente Larry Fink, CEO de BlackRock, la mayor empresa del mundo en gestión de activos, ha vinculado de forma necesaria el propósito y la obtención de beneficios en las compañías de cara al futuro, incluyendo la atracción de los inversores. A este respecto refiere que «las empresas que cumplen con su propósito y la responsabilidad con los stakeholders» obtienen recompensas a largo plazo, mientras que aquellas que los ignoran «tropiezan y fracasan»⁹.

El éxito empresarial y el social están, de este modo, íntimamente relacionados. Podríamos decir que la adopción del propósito social se orienta a destacar en tiempos inciertos y a atraer e involucrar a los mejores talentos y clientes¹⁰.

III. LA PERCEPCIÓN DEL EMPLEADO

Si en la primera industrialización la figura del obrero no requería una gran especialización, convirtiéndose en una fuerza de trabajo que se adquiría en el mercado a bajo precio, la situación actual es exactamente la inversa. Los trabajos precisan cada vez más especialización. Ello, unido a otros fenómenos como por ejemplo el del *Knowmad*¹¹, al que apuntan diversos estudios sobre el futuro del trabajo, nos ofrece pistas sobre el escenario que se nos va a pre-

⁶ <https://socialpurpose.ca/social-purpose/>

⁷ Rodríguez-Vilá, O.y Bharadwaj, S. (2017). *Competing on Social Purpose. Brands that win by tying mission to growth*. Harvard Business Review Magazine. <https://hbr.org/2017/09/competing-on-social-purpose>

⁸ Cone, C. (2022). *What does a Purpose-Driven Company Look Like?* <https://www.salesforce.org/blog/what-does-a-purpose-driven-company-look-like/>

⁹ Fink, L. (2019). *Purpose & Profit*. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. <https://corpgov.law.harvard.edu/2019/01/23/purpose-profit/>

¹⁰ En la misma dirección se orienta lo que se ha dado en denominar Innovación Social Corporativa. Ver: <https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/FEDA22B5-33EC-4D44-81CD-87171FE59F24/396178/CorporateSocialInnovation.pdf>

¹¹ Roca Albertos, R. (2015). *Knowmads: Los trabajadores del futuro*. LID Editorial Empresarial.

¹² La Gran Renuncia es un término acuñado por el psicólogo organizacional Dr. Anthony Klotz, referido al creciente número de profesionales que se están planteando renunciar voluntariamente a sus puestos. Como fenómeno de la sociedad estadounidense, con pleno empleo y características sociales concretas, no es necesariamente extrapolable a otros países, pero resulta interesante en cuanto a tendencia en el contexto de la sociedad occidental desarrollada.

¹³ Orrell, B. y A. Cox, D. (2021). *The Great American Jobs Reshuffle*. Survey Center on American Life. <https://www.americansurveycenter.org/research/the-great-american-jobs-reshuffle/>

¹⁴ Disponible en: <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx>

¹⁵ <https://www.gallup.com/395216/indicator-esg.aspx>

¹⁶ Ver, por ejemplo: Allegretti, Carl., Gallucci, Steve., Rhodes, Kirsten y Thomas, Ed. (2019-2020). *Corporate social purpose: The new business imperative*. Deloitte - Perspectives. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/corporate-social-purpose-new-business-imperative.html>

¹⁷ *How purpose can attract and retain the workforce of the future*. Entrevista de Vip Sandhir, CEO de la compañía de Software HighGround, para Ernst&Young. Disponible en: <https://www.ey.com/>

[en_gi/workforce/how-purpose-can-attract-and-retain-the-workforce-of-the-future](https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx)

¹⁸ El presente informe de Adecco Institute apunta, como dato, que en todos los casos tratados en la encuesta, la franja de edad con mayor nivel de rotación es la de 25-35 años.

sentar a corto plazo. Una reflexión acerca de fenómenos como el de la Gran Renuncia¹² en EE.UU. era impensable hace una década.

Por otra parte, es preciso atender a que las personas buscan cada vez más un trabajo que contribuya al bien social. En una encuesta del *Survey Center on American Life*, preguntados acerca de los aspectos más importantes a nivel personal a la hora de elegir un trabajo, el 54 por ciento de los encuestados respondió el hacer una contribución significativa a la sociedad, mientras que el 53 por ciento buscaba un trabajo que se centre en ayudar a los demás¹³.

Este interés contrasta con la percepción del trabajador actual sobre la escasa importancia del propósito social en sus propias organizaciones. En la última encuesta Q12 de Gallup sobre el *engagement* de los empleados, de 11 de noviembre de 2022, ante la pregunta de «La misión o propósito de mi empresa me hace sentir que mi trabajo es importante», sólo el 33 por ciento de los trabajadores respondía con un «totalmente de acuerdo»¹⁴. Y en la última encuesta de la misma organización sobre los criterios ESG, tan solo el 28 por ciento considera que su empresa tiene un impacto positivo en las personas y el planeta¹⁵.

No es casual, por tanto, que las grandes consultoras vengán prestando atención al impacto del propósito social en la empresa y de su influencia en la captación y la retención del talento¹⁶.

Todo apunta a que esta tendencia ha de incrementarse con la llegada de las nuevas generaciones al mercado laboral,

en tanto que el propósito se ha convertido en «uno de los elementos clave que un *millennial* valora cuando está buscando trabajo»¹⁷.

A este respecto, nos permitimos señalar unas cuestiones a tener en cuenta:

- Conviene tener presente que la llamada Generación Z ha nacido en un momento y contexto históricos en los que, como hemos apuntado, las preocupaciones sociales y ambientales son una realidad asentada. Es algo que forma parte de su visión del mundo.

- Los índices de rotación en los trabajos son más altos en las franjas de edad más jóvenes¹⁸.

- En igualdad de condiciones respecto a salario económico y emocional, flexibilidad, clima laboral, conciliación... el trabajador preferirá una compañía cuya actividad contribuya al bien social, en la que perciba que su trabajo contribuye a un bien mayor. En la «guerra por el talento», donde las condiciones *endógenas* del propio puesto de trabajo tenderán a estandarizarse, aquellas compañías que sepan diferenciarse en las *exógenas* aumentarán su reputación convirtiéndose en un foco de atracción de talento, aumentando su competitividad.

- Una empresa con orientación social requiere dedicar menos esfuerzos a la fidelización del trabajador y a alinearlos con los objetivos de la compañía.

- Va a ser imprescindible que el propósito social sea honesto

y no un mero eslogan, como lo es actualmente la RSC en algunas organizaciones.

- Los departamentos de Personas deberán tener cada vez más protagonismo dentro de las organizaciones, tanto para mejorar el comportamiento organizacional, como para que dicho propósito de la empresa y el de los empleados vayan al unísono.

¹ Fuente: <https://hbr.org/sponsored/2016/02/the-difference-between-purpose-and-mission>

² Fuente: <https://socialpurpose.ca/wp-content/uploads/2019/08/social-purpose-business-definition-080719.pdf>

Misión	Propósito
Lo que hacemos	Por qué lo hacemos
Gestionar un negocio	Compartir un sueño
Estratégica	Cultural
Genera ventas	Infunde personalidad
Ofrece prioridades	Estimula el entusiasmo
Construye una empresa	Construye una comunidad

Lo que no es el propósito social	Lo que debería ser el propósito social
Una visión, la misión, los valores de la empresa, una estrategia empresarial específica o un gran objetivo	La esencia del modelo de negocio; la forma de crecer de la empresa; la fuerza impulsora del modelo de negocio
Algo que representa lo que actualmente es posible	Una aspiración, basada en una convicción
Una síntesis de los esfuerzos actuales de la empresa	Una idea que inspira y estimula, que da impulso
Una iniciativa o conjunto de iniciativas	Una forma de hacer negocios
La imagen de marca, marketing, eslogan o campaña de la empresa, una estrategia de comunicación	Un elemento constante; su historia y estrategia de crecimiento son una misma cosa
Una decisión táctica	Un objetivo a largo plazo
Una herramienta para comprometer a los empleados	Aquello que organiza la visión, estrategia y cultura de la empresa
El respaldo a un propósito social o el objetivo de la estrategia de inversión en la comunidad o de responsabilidad corporativa	Algo que va más allá de las actividades, productor o servicios de la empresa; integrado en el marketing y los productos
Una ética, altruismo, filantropía	El modelo comercial de la empresa
Un fin que da prioridad a la organización interna	Un fin que mira al exterior de la empresa
Un objetivo o una estrategia que se puede lograr	Lo que guía todo, una búsqueda constante, algo que se persigue, pero que nunca se alcanza; que no se puede cumplir



Juan Manuel Rodríguez González-Cordero

Responsable del Servicio de Gestión de Empresas Fundación San Pablo Andalucía CEU



■ Ficha técnica



Ficha técnica

Ámbito:

Para todo el territorio del Estado español, a nivel nacional.

Universo:

Empresas españolas residentes en todo el territorio del Estado español.

Tamaño de la muestra:

Diseñada: 42.583 encuestas.

Procedimiento de muestreo:

Los cuestionarios se han aplicado de forma on-line.

Error muestral:

Se obtuvo una muestra representativa con un nivel de confianza del 95% y un margen de error inferior al 5%.

Fechas de realización:

Del 14 de diciembre de 2022 al 15 de enero de 2023.





THE ADECCO GROUP
INSTITUTE