

**LLYC IDEAS**

EXPLORAR. INSPIRAR.

**EL EFECTO Z:**  
TENDENCIAS DE TALENTO 2023



# EL EFECTO ZETA

TENDENCIAS TALENTO 2023

Madrid, diciembre de 2022



Pag. 4

## **01. EFECTO ZETA**

La generación Z empieza a revolucionar el mercado laboral. Sus hábitos, prioridades y formas de concebir el trabajo ya impregnan al resto de la plantilla.

Pag. 5

## **02. EXPERIENCIA DE EMPLEADO INMERSIVA**

El metaverso será fundamental para mostrar a los potenciales empleados lo que más demandan: conocer la experiencia de trabajar en una organización sin necesidad de pertenecer a ella.

Pag. 6

## **03. LA EXPLOSIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL**

La IA es una oportunidad para mejorar el análisis de las plantillas y monitorizar el nivel de *engagement*, la satisfacción, la productividad y el riesgo de *burnout* de los empleados.

Pag. 7

## **04. DATA-OFFICE**

El análisis del dato llega también a la gestión de las oficinas. El objetivo: entender mejor el uso que se hace de los centros de trabajo.

Pag. 8

## **05. OBJETIVO ONBOARDING**

El *onboarding* sigue siendo la gran tarea pendiente en cuanto a experiencia de empleado. El gran reto de las compañías es hacer de este proceso una experiencia memorable.

Pag. 9

## **06. CAMBIO CULTURAL DE CÓDIGO ABIERTO**

Uno de los desafíos de las empresas es la adaptación constante. Y para poder enfrentarla, es imprescindible contar con la complicidad, el conocimiento y la implicación de sus colaboradores a través de procesos colaborativos y participativos.

Pag. 10

## **07. ABRAZAR LA ROTACIÓN**

Pese a los quebraderos de cabeza que la rotación está dando a los equipos, en los próximos meses las organizaciones van a tener que seguir conviviendo con este fenómeno.

Pag. 11

## **08. TRANSPARENCIA SIN FILTROS**

Hablar de transparencia y talento va más allá de hablar de salarios e incentivos. Existe un vínculo entre transparencia y *engagement* que es aplicable a cualquier organización.

Pag. 12

## **09. DEL ENGAGEMENT AL FULFILLMENT**

El concepto de *fulfillment* lleva un paso más allá el *engagement*. Es un estado de plenitud y total sintonía entre los empleados y las empresas.

Pag. 13

## **10. CONCLUSIÓN**

Paradójicamente, la tecnología y la Inteligencia Artificial pueden ser las plataformas o puertas de entrada a un mundo más humano, solidario y comprometido con nuestro entorno. Eso es, en esencia, lo que el talento espera de las organizaciones, y lo que las organizaciones esperan del talento.

Este extraordinario estudio, liderado por LLYC, nos muestra las claves para conseguir la conexión entre estos intereses, que son, en realidad, comunes.

En este camino de transformación, la Inteligencia Artificial nos ofrece una oportunidad para mejorar nuestra comunicación con la plantilla, tomar mejores decisiones y hacer que el equipo participe en estas, lo que es clave para conseguir una identificación de las personas con el propósito y las metas de la organización a la que pertenecen. Sencillamente, porque son parte del grupo de constructores y realizadores del proyecto empresarial.

Son nuevos tiempos que romperán los modelos tradicionales, en los que se instaurarán procesos de trabajo más rápidos, eficientes y flexibles y, en la misma línea, cambiarán los conceptos de movilidad y espacios de trabajo.

El estudio nos muestra también que será la generación Z la que consolide de manera definitiva este proceso evolutivo. Este se está produciendo ya en estos momentos, con el impulso de todas las personas y de todas las generaciones que forman parte de cada una de las organizaciones, independientemente de su dimensión y sector.

Este análisis identifica cuatro palancas clave para conseguir la total sintonía de los empleados con la compañía. Y lo hace tomando como referencia a la persona en todas sus dimensiones, la personal y la profesional, los canales y medios de comunicación que estimulen la participación y, por tanto, el

sentido de pertenencia; la creación real de un espacio de desarrollo, y la necesidad de formar parte de una organización transparente y con propósito, comprometida con las personas, con el entorno, con el desarrollo económico, social y técnico.

Sin duda, las generaciones actuales y futuras están construyendo un mundo mejor, en el que el área de Recursos Humanos realizará la función de gran facilitador del cambio.

**Juan Carlos Pérez  
Espinosa, Presidente  
de DCH**

## INTRODUCCIÓN

Todo parece indicar que 2023 no será un año fácil. El contexto de incertidumbre en el que se encuentra el mundo hace más difícil todavía el ejercicio de anticipar lo que vendrá. A una subida generalizada del coste de vida, la escasez de materias primas, la inestabilidad política, la guerra de Ucrania y las tensas relaciones internacionales, se suman, en el momento de redacción de estas tendencias, las turbulencias y despidos masivos anunciados en algunas de las empresas tecnológicas más importantes del mundo: Twitter, Meta y Amazon.

¿Significa esto el fin del poder de los profesionales y el retroceso en algunas de las medidas que popularizó la pandemia? Sin duda, viviremos una situación de reequilibrio y aquello que creció de forma extrema debido al parón de la COVID-19, tenderá a volver a una situación de mayor normalidad. Al menos, el crecimiento no será el mismo y eso afectará, lógicamente, a las plantillas. Además, muchas de las medidas más populares entrarán en su fase de madurez y las posibles grietas en el sistema se harán mucho más evidentes. Hablamos, por ejemplo, de los riesgos de la desconexión cultural asociada al teletrabajo.

Sin embargo, estamos convencidos de que muchos de los cambios son irreversibles porque afectan no sólo a las herramientas sino, sobre todo, al fuero interno de las personas. En esta línea, las tendencias del 2023 pueden englobarse en dos territorios prioritarios: por un lado, la digitalización y la aplicación de la tecnología a los procesos; por el otro, la progresiva humanización del trabajo.

En esta línea, el mercado de trabajo que viene está marcado por la fuerza del efecto Z, una generación que empieza a imponer a las empresas su cultura laboral, con condiciones más flexibles y mayor exigencia ética. Y, además, empieza a contagiar al resto de generaciones demandando empresas más humanas, comprometidas, solidarias y ágiles.





## EFECTO ZETA

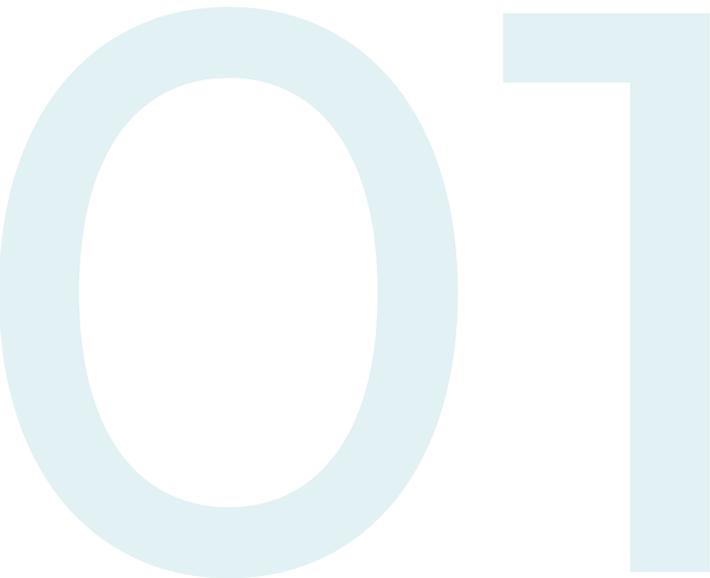
Según los expertos, la generación Zeta acabará de revolucionar la forma en la que concebimos el trabajo. Se trata de una generación que, según los datos, supondrá el 30 % de los profesionales en 2030. Más allá de las implicaciones que tendrá la llegada masiva de este tipo de perfiles, lo que parece más relevante es **el efecto contagio que ya están teniendo y tendrán, todavía más, sus hábitos, sus prioridades y sus formas de concebir el trabajo en el resto de las generaciones.**

**“El impulso de la generación Zeta y sus reivindicaciones ha hecho que los profesionales sean más exigentes con sus organizaciones en cuanto a ética y sostenibilidad”**

Por un lado, el impulso de los Zetas y sus reivindicaciones ha hecho que los **profesionales sean más exigentes con sus organizaciones en cuanto a ética y sostenibilidad.** ESG dejarán de ser unas siglas para el público especializado y se convertirán en una palanca fundamental de la propuesta de valor al empleado. Las políticas de *compliance*, siempre que las compañías sepan usarlas a su favor, saldrán del espacio regulatorio para convertirse en factor de compromiso y orgullo de pertenencia de los colaboradores. El comportamiento ético, más allá de las normas, será clave para atraer y comprometer a los profesionales.

5

En este sentido, el primer ejercicio que deben hacer las compañías será hacia sus propios empleados. Los profesionales de todas las generaciones han cambiado su relación con el empleo y, aunque un contexto de crisis económica podría provocar pasos atrás, la realidad es que las personas no queremos retroceder en la demanda de jornadas que nos permitan conciliar mejor nuestra vida personal. Como titulaba un reportaje de El País de septiembre de 2022, hemos dejado de creer en ser un esclavo del trabajo. Es el fin del trabajo duro tal y como se entendía anteriormente y se ha establecido un marco de relación en el que la salud mental y el bienestar de los colaboradores será la clave. **Los entornos de trabajo más saludables serán, en definitiva, otra de las exigencias que traspasará la frontera de los zetas.**



## EXPERIENCIA DE EMPLEADO INMERSIVA

Desde que en octubre de 2021 Mark Zuckerberg presentó su apuesta por el metaverso, parece que no se habla de otra cosa.

**“El metaverso facilita no sólo una nueva forma de acercamiento a los candidatos, sino que incluso puede llegar a modificar la experiencia *in-company*”**

Las marcas se han lanzado a ofrecer experiencias a sus consumidores y clientes. De Gucci a Coca Cola, de Nike a Hyundai, no hay sector que haya permanecido ajeno a experimentar con las posibilidades que ofrece el nuevo universo a sus consumidores.

Para **Bernard Marr**, uno de los autores más influyentes de tecnología y negocios, la experiencia de consumidor inmersiva será, sin duda, una de las **tendencias clave para 2023**. Nosotros apostamos por darle una vuelta. Creemos que la tendencia traspasará las barreras del producto y, como ha sucedido con otros ámbitos, **Recursos Humanos seguirá también aquí la estela del marketing**. La tecnología, como señala Marr, ya no sólo servirá para agilizar procesos o simplificar la vida del consumidor —o del empleado en este caso—, sino que **será parte fundamental para mostrar aquello que más demandan los potenciales empleados: conocer la experiencia de trabajar en una organización sin necesidad de pertenecer a la compañía**.

La experiencia se democratiza y supone una oportunidad clave para las compañías que quieren contar quiénes son y cómo es la experiencia en la empresa. **Sin límites espaciotemporales, el metaverso facilita no sólo una nueva forma de acercamiento a los candidatos, sino que incluso puede llegar a modificar la experiencia *in-company***. Desde el *onboarding* hasta la formación, el metaverso ofrece posibilidades infinitas para los equipos de talento.



## LA EXPLOSIÓN DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Vivimos la explosión de la inteligencia artificial. De hecho, se prevé que el mercado global crezca **más del 20 % entre 2022 y 2029**. Esto permitirá, entre otras cosas, el desarrollo de análisis predictivos que ayuden



a tomar mejores decisiones. Es algo a lo que ya estamos muy acostumbrados cuando hablamos de clientes y consumidores, pero el discurso será igualmente trasladable a la gestión del talento. En un contexto como el actual, en el que los niveles de desmotivación y *burnout* son especialmente elevados, la IA puede ser una herramienta eficaz para mejorar estos datos.

**Por un lado, nos ayuda a mejorar los procesos.** Por ejemplo, en la selección, los algoritmos de aprendizaje ayudan a automatizar la criba curricular de los candidatos, ofreciendo

mejor calidad en el análisis de las competencias y la experiencia de los perfiles. En las incorporaciones, un *chatbot* inteligente, siempre disponible, puede contestar a todas las dudas de la nueva incorporación sobre equipos, empresas, cultura, horarios y demás desde el primer momento.

**Por otro lado, y quizá más interesante, la IA es una oportunidad para mejorar el análisis de las plantillas y monitorizar el nivel de**

**engagement**, la satisfacción, la productividad, el riesgo de *burnout*, las necesidades y el comportamiento de los empleados. En definitiva, la IA es el perfecto sustituto de las tradicionales encuestas de clima que han demostrado ser ineficientes para detectar algunos matices y activar planes de acción efectivos.

En ese contexto, han surgido compañías como Erudit, una *startup* española que ha desarrollado una tecnología que permite mejorar, a través de Inteligencia Artificial y *Natural Language Processing* (Procesamiento del Lenguaje Natural, NLP por sus siglas en inglés), la gestión del talento de las empresas y el potencial de sus equipos con modelos de *machine learning* enfocados al estudio de la personalidad de los trabajadores, su salud mental y el clima laboral. Para su CEO y fundador, Alejandro Martínez, “la aplicación de IA sobre conversaciones grupales en herramientas internas de comunicación como Slack, Google Workspace o Microsoft 365 ha

pasado de fase experimental a adopción por partes de las empresas de Estados Unidos, según el reporte de Gartner de octubre de 2022 sobre *Voice of the Employee Industry*. En todas las áreas ligadas a *revenue* y eficiencia del negocio, la innovación y la adopción de la mejor solución, simplemente, suceden. Desde el asentamiento de los equipos remotos e híbridos post pandemia, son necesarios sistemas más eficientes de experiencia del empleado, *voice of the employee* y continuos *listening*. Pese a la recesión, frente a 2021, el presupuesto destinado por empresas estadounidenses a herramientas de *workforce intelligence* ha aumentado un 17 % y la tendencia, como ya vimos hace unos años en *Voice of the customer*, será que un *player* con una inteligencia apoyada por IA desfragmente el mercado y lo domine”.

**“La IA es una oportunidad para mejorar el análisis de las plantillas y monitorizar el nivel de engagement, la satisfacción, la productividad y el riesgo de burnout de los empleados”**

## **DATA-OFFICE**

Con la proliferación del teletrabajo y el modelo híbrido, el uso de la oficina ha cambiado. En el informe de tendencias del año pasado apuntábamos a la creación de terceros espacios por parte de las compañías para ofrecer una mejor experiencia de empleado a los profesionales, reduciendo los costes de desplazamiento y también una mayor eficiencia en el uso de los recursos.

Bajo los mismos criterios de mejorar la eficiencia en el uso del espacio y el *engagement* con los profesionales, empezaremos a ver de forma clara cómo el **análisis del dato llega también a la gestión de las oficinas**. El objetivo es claro: **entender mejor el uso que se hace de los centros de trabajo**.

¿Necesitamos realmente todas las salas de reuniones que tenemos? ¿Es útil el espacio para encuentros informales? ¿Cuál es la ocupación real de la oficina y cómo evoluciona según los días de la semana y meses del año? ¿Es suficiente el espacio de comedor del que disponemos? Todas y estas cuestiones **pueden medirse de forma eficiente utilizando dispositivos de *internet of things* que almacenen datos y sirvan a**

**los equipos para tomar mejores decisiones.**

Según Kontik, empresa que desarrolla “dispositivos inteligentes de *internet of things* y soluciones *cloud* que transforman los edificios en espacios útiles para las personas”, son varias las ventajas de entender y optimizar los espacios. Por un lado, ayuda a reducir los costes inmobiliarios; por otro, incrementa la productividad de los profesionales, ya que estos tienen acceso al espacio que necesitan cuando lo necesitan. Además, genera una mejor experiencia de empleado, transformando las oficinas en el lugar en que las personas quieren estar. Esto, por otro lado, mejora el compromiso y reduce la rotación. Por último, la aplicación de dispositivos que midan el uso que se hace del espacio ayuda también a ahorrar en el consumo de energía, algo fundamental en un contexto inflacionista como el actual. Adaptar la iluminación o la calefacción al uso real tiene evidentes beneficios.

En definitiva, creemos que la aplicación de sensores y dispositivos de *internet of things* en las oficinas para obtener datos que ayuden a un mejor diseño de las oficinas será una tendencia clara en 2023.

**“El análisis del dato llega también a la gestión de las oficinas. El objetivo es claro: entender mejor el uso que se hace de los centros de trabajo”**

## OBJETIVO ONBOARDING

“El gran reto de las compañías es hacer del proceso de *onboarding* una experiencia memorable para el nuevo trabajador”

Lo que bien empieza, bien acaba. Y así lo demuestran diversos estudios que apuntan que el 90 % de los trabajadores deciden si continuar o no en la empresa que los ha contratado durante los primeros 6 meses. En esta fase inicial de la relación entre empleado y empleador, el *onboarding* es el primer paso para **afianzar dicha relación, una oportunidad única para crear una buena experiencia e integrar al profesional en la cultura de la empresa.**

A pesar de las múltiples ventajas de contar con buenos programas de incorporación para nuevos profesionales, como el aumento de **la productividad o la fidelización**, lo cierto es que **el *onboarding* sigue siendo la gran tarea pendiente en cuanto a experiencia de empleado.** Tanto es así que el **75 % de los profesionales tiene un mal recuerdo** de su periodo de incorporación, que les ocasionó, incluso, situaciones de estrés, abandono y/o soledad. Esta percepción provoca que un 21 % de los nuevos colaboradores decida finalmente abandonar el trabajo durante esta primera etapa.

En este sentido, cabe preguntarse: ¿por qué son ineficaces la mayoría de los procesos de *onboarding*? ¿Cuál es la principal barrera que impide a las compañías desarrollarlos de forma exitosa? Según un estudio realizado por

Human Capital Institute, **el 58% de las organizaciones asegura que su programa de incorporación se centra en la operativa, los procesos burocráticos y el papeleo** y, además, tiene una escasa duración en el tiempo, que en muchas ocasiones se reduce a un único día.

El gran reto de las compañías es hacer del proceso de *onboarding* una experiencia memorable. Los departamentos de RRHH tienen la oportunidad de aplicar **técnicas de *marketing* asociadas con el *customer onboarding* para conectar con sus nuevos colaboradores.** Hablamos de pasar desde los programas centrados en los primeros días a verdaderos proyectos de incorporación y acompañamiento extendidos durante los primeros meses que permitan al nuevo empleado entender la operativa al tiempo que se va “empapando” de la cultura corporativa. Además, es imprescindible generar una comunicación constante para trasladar la *employee value proposition*, crear experiencias de valor añadido durante el proceso y medir el éxito del programa a través de la escucha activa de los perfiles participantes.

Toda inversión y esfuerzo que se realice en el proceso de incorporación de los nuevos profesionales es claramente una apuesta por el talento y el futuro de la compañía.



## **CAMBIO CULTURAL DE CÓDIGO ABIERTO**

Estamos inmersos en un contexto de transformación constante. Nos enfrentamos a situaciones que afectan tanto al entorno personal como al laboral. Los avances tecnológicos y la transformación digital, la revisión de los valores morales y los ideales, las tensiones políticas y normativas gubernamentales o la fragilidad económica son solo algunos de los frentes que están llevando a las organizaciones a tomar medidas que afectan en mayor o menor grado al funcionamiento de la empresa.

Un efecto colateral de esta situación es la "fatiga del cambio". Cansados y desgastados por el cúmulo de cambios, **los colaboradores se muestran cada vez más reticentes a los nuevos procesos, prácticas o actualizaciones de tecnología, entre otros.** Es más, según la

consultora Gartner, solo el 43 % de los empleados que experimentan fatiga por el cambio superior a la media tienen la intención de permanecer en su organización frente al 74 % de los empleados con niveles bajos de fatiga.

La solución para Gartner **es pasar de un modelo piramidal a un modelo colaborativo a través de estrategias de cambio de código abierto.** Esto significa que, en lugar de limitarse a decir a los empleados lo que va a pasar, se les debe implicar en el proceso, con la voluntad de que los colaboradores se sientan involucrados. Existen ya resultados satisfactorios de organizaciones que han apostado por el cambio cultural de código abierto. Así pues, el informe **Top 5 Priorities for HR Leaders in 2023** afirma que la fatiga por el cambio se reduce un 29 % y la retención del talento aumenta un 19 %.

Tal y como indicaba el escritor y profesor Xavier Marcet en una columna en La Vanguardia de abril de 2022, "el cambio es real cuando la gente abraza la transición también en primera persona". Ante la situación de volatilidad en la que estamos inmersos, las empresas tienen el desafío de adaptarse de forma constante, y para poder hacer frente a todos los cambios **es imprescindible contar con la complicidad, el conocimiento y la implicación de sus colaboradores a través de procesos colaborativos y participativos.**

**“Para evitar ‘la fatiga del cambio’, la solución es pasar de un modelo piramidal a un modelo colaborativo a través de estrategias de cambio de código abierto”**



## ABRAZAR LA ROTACIÓN

Fenómenos como la gran renuncia o la renuncia silenciosa, que se asentaron con fuerza en 2022, trajeron de la mano una realidad común en la mayoría de las organizaciones: el aumento de la rotación no deseada. **Un estudio de Randstad sobre tendencias en RRHH 2023** asegura que el 45 % de las compañías experimentaron un incremento de la rotación en 2022. Esto ha afectado directamente a los costes de las organizaciones, pero también a la estabilidad de los equipos, al estado de ánimo de los profesionales y a las políticas de desarrollo interno.

**Pese a los quebraderos de cabeza que la rotación está dando a los equipos de personas, ésta no parece que vaya a ir a menos en 2023.** Según un reciente estudio de **Gartner**, se estima que en Estados Unidos la rotación voluntaria se mantendrá casi un 20 % más alta que antes de la pandemia.

El *job hopping* o búsqueda permanente de nuevos retos, propio de los perfiles tecnológicos y de las generaciones más jóvenes, se ha establecido como una nueva forma de entender las relaciones talento-empresa. Y esto no va a cambiar. De acuerdo con un estudio elaborado por LinkedIn, publicado en agosto de 2022, entre los sectores que sufrirán mayores tasas de rotación se encuentra el

**“El job hopping o búsqueda permanente de nuevos retos, se ha establecido como una nueva forma de entender las relaciones talento-empresa”**

sector de servicios profesionales, el sector tecnológico, el del entretenimiento, la hostelería y el retail. 2023 será, por tanto, el momento de hacer de la necesidad virtud y empezar a aprovechar las ventajas que puede tener el cambio.

En primer lugar, **una mayor rotación puede ser una oportunidad para incorporar a las plantillas a perfiles más senior.** Esto no sólo ayuda a solucionar el problema de la diversidad generacional y la exclusión del talento senior, sino que también otorga mayor estabilidad a los equipos. Ya hoy en día, muchas organizaciones están recurriendo a perfiles más maduros, que apuestan más por los proyectos de largo recorrido y tienen prioridades distintas, para frenar la excesiva rotación.

Por otro lado, **convivir con la rotación requerirá reformular las políticas de movilidad interna dentro de las compañías.** Si los profesionales cada vez buscan más el reto permanente para mantenerse comprometidos, puede ser una buena solución ofrecer oportunidades diferentes dentro de la misma organización y formación específica

para no poner fronteras ni funcionales ni geográficas al crecimiento del equipo. La rotación, además de afectar a la movilidad interna, también afectará a los planes de carrera. **Deberemos reformular el crecimiento y sus tiempos para adaptarnos a las nuevas necesidades de los perfiles.**

Por último, pero no menos importante, abrazar la rotación implica contar con una **política de selección y contratación always on.** Alejar los procesos de selección y la relación con los candidatos de la publicación de las ofertas será el paso imprescindible para convertir la rotación en una ventaja para crear equipos de alto rendimiento, siempre y cuando seamos capaces, como compañías, de atraer al talento adecuado.

## TRANSPARENCIA SIN FILTROS

Según José Cabrera, experto en innovación tecnológica y liderazgo empresarial, podemos entender la transparencia como “el intento deliberado por parte de la organización de crear un entorno de confianza en el que promocionar el acceso libre a la información, la comunicación abierta y la participación de todos los profesionales en la toma de decisiones”. En un momento en el que la tecnología y el acceso a la información son claves, las compañías se han vuelto más responsables ante sus principales *stakeholders*. Esto implica que los empleados están más y mejor informados sobre las empresas en las que deciden trabajar.

La transparencia afecta a las cuestiones más operativas en las que destaca, por encima de todas, el salario. Sin duda, es esta una de las cuestiones que más interesa a los profesionales. La Unión Europea aprobó en 2021 una **directiva sobre transparencia salarial**, y ya empiezan a llegar a término los plazos de aplicación de las nuevas medidas, por lo que es posible que en 2023 veamos a muchas más compañías dando pasos en este sentido. ¿Qué implica la ley? Según la propia Comisión Europea, las medidas proponen que “los empresarios comuniquen el nivel retributivo inicial y la horquilla que debe pagarse al futuro trabajador antes de su contratación y pongan a disposición de los trabajadores una descripción de los criterios utilizados para definir su retribución y su progresión profesional”. Además, la medida garantiza que

los trabajadores tengan derecho a solicitar información sobre su nivel retributivo individual y sobre los niveles retributivos medios de los trabajadores que realizan el mismo trabajo o un trabajo de igual valor.

Veremos, pues, más ofertas de empleo en las que se detalla el salario e incluso el potencial de crecimiento. Y también más organizaciones publicando datos que, hasta ahora, se consideraban exclusivamente de uso interno. En esta línea, destaca como práctica de transparencia radical la **comunicación realizada por la empresa Buffer**, que hizo públicos todos los salarios de los empleados, así como la fórmula utilizada para calcularlos.

Pero hablar de transparencia y talento va mucho más allá de hablar de salarios e incentivos. **Existe un vínculo entre transparencia y engagement** que es aplicable por cualquier organización a través de cuatro principios:

### TRANSPARENCIA A PARTIR DEL PROPÓSITO COMPARTIDO:

El propósito corporativo se ha convertido en un activo empresarial fundamental para atraer nuevos candidatos y fomentar el compromiso de los actuales. Tanto es así, que el 42 % de los colaboradores valora el propósito de las empresas antes de enviar su currículum. En ocasiones, la falta de transparencia y comunicación de las organizaciones ocasiona que los profesionales no colaboren de forma efectiva.

### TRANSPARENCIA COMO OBJETIVO ESTRATÉGICO DE COMPAÑÍA:

Los profesionales buscan empresas y líderes honestos. Cuanto más

comuniquen las compañías y mejor lo hagan, más fácil será alinear a los profesionales con los objetivos de la compañía y fomentar un entorno de confianza para lograr conectar emocionalmente con los colaboradores.

### TRANSPARENCIA A TODOS LOS NIVELES:

Uno de los primeros pasos hacia la transparencia es compartir y hacer partícipes a los empleados en la toma de decisiones sobre el futuro de la compañía. Hablamos de un ejercicio de transparencia y comunicación bidireccional a todos los niveles en el que es esencial el papel del CEO y los managers a la hora de comunicar el contexto detrás de cada decisión, los objetivos o el plan estratégico de forma clara y sencilla a sus equipos. Como ejemplo, el CEO de la compañía MegaFood, Robert Craven, lanzó un proyecto de transparencia para informar a sus diferentes públicos sobre el funcionamiento de la organización en todos los niveles.

### TRANSPARENCIA IMPLICA CAMBIO DE HÁBITOS:

Aumentar el grado de transparencia de las empresas requiere de un cambio de paradigma en su comunicación que permita compartir la información relevante de forma efectiva con los colaboradores. En esta línea, cualquier técnica de comunicación bidireccional ayuda a bajar la información desde la dirección y recopilar *feedback* para mejorar los procesos y conocer las inquietudes del talento.

## DEL ENGAGEMENT AL FULFILLMENT

Ya en un estudio de **Udemy del 2019** sobre la felicidad en el trabajo se mostraba cómo el 78 % de los *millennials* y el 62 % de todos los trabajadores aceptarían irse a un trabajo en el que ganaran menos si la nueva empresa tuviera una misión y unos valores alineados con los personales. El estudio de Udemy se menciona en **un artículo de Forbes** que evidencia la necesidad, cada vez más fuerte, de invertir en una cultura de *fulfillment* para que los empleados puedan sentir, cada día, que lo que hacen tiene un sentido y un objetivo que realmente importa.

La palabra *fulfillment* está directamente relacionada con la experiencia de empleado, pero va un paso más allá y es más completa que el concepto de *engagement* o de la satisfacción en el trabajo. Es algo más profundo y conectado con las motivaciones intrínsecas de cada uno.

***Fulfillment* es un estado de plenitud y total sintonía entre los empleados y las empresas, una cultura en la que lo personal se mezcla y, muchas veces, incide en lo profesional.**

Unos cuantos datos más: según un estudio de **O.C. TANNER**, actualmente 1 de cada 3 empleados no se siente en "sintonía" con su empresa, aspecto que aumenta en un 399 % la posibilidad de que estén activamente buscando otro

trabajo, en un 340 % la probabilidad de que se vayan en un año y, además, disminuye en un 71 % la probabilidad de que recomienden la empresa como lugar para trabajar.

Resulta evidente que las organizaciones tienen que dar el paso hacia el *fulfillment* y dejarse inspirar por las necesidades de los empleados si quieren aumentar su poder de fidelización y retención del talento.

Además, **O.C. TANNER INSTITUTE** señala que, si ponemos a la persona en el centro del paradigma del *fulfillment*, podemos identificar cuatro palancas, basadas en las necesidades de autonomía, conocimiento y conexión, que la rodean y que influyen en su experiencia como empleado:

### **EQUILIBRIO ENTRE LO PROFESIONAL Y LO PERSONAL:**

Cómo pasamos nuestro tiempo frente a cómo nos gustaría pasarlo, sin dejar atrás lo que realmente importa en nuestras vidas.

### **COMUNIDAD, CONEXIÓN Y SENTIDO DE PERTENENCIA:**

cómo nos comunicamos y nos relacionamos con los que nos rodean, cuánto tenemos en común y en qué grado nos sentimos aceptados.

### **CRECIMIENTO:**

Tanto profesional como personalmente. Crecer no sólo con nuevas competencias sino con nuevas experiencias.

### **PROPÓSITO:**

Si el propósito de la empresa se construye alrededor de los valores de sus personas, nos estaremos acercando a la cultura del *fulfillment*. Si esto se consigue los empleados tendrán, cada día, una motivación muy fuerte y satisfactoria para levantarse de la cama e ir a trabajar porque, en el fondo, como dijo Shannon Schuyler, Chief Purpose Officer en PwC: "El propósito se construye, no se busca".

Hoy más que nunca las empresas necesitan una narrativa y un *employer branding* de valor para entrar en "sintonía" con el talento, atraerlo y fidelizarlo. A la hora de construir la *Employee Value Proposition* (EVP), quizás, ha llegado el momento de ir un poco más allá, entendiendo las verdaderas necesidades de las personas. Pasar del *engagement* al *fulfillment*, al final, es llenar de razones a los profesionales para que nos sigan eligiendo todas las mañanas.

**“Hoy más que nunca las empresas necesitan una narrativa y un employer branding de valor para entrar en ‘sintonía’ con el talento, atraerlo y fidelizarlo”**

## CONCLUSIÓN

A estas tendencias que hemos detallado se unirán otras que ya abordamos en los informes de **2022** y **2021**. Sin ninguna duda, 2023 volverá a ser un año en el que Recursos Humanos seguirá adaptándose a un momento diferente en la relación talento-empresa. La evolución de la función dentro de las organizaciones inició ya hace unos años un camino imparable que continuará en 2023. Son tiempos para reflexionar e incorporar nuevas capacidades dentro de los equipos con el fin de poder abordar los desafíos que nos depara el futuro.

## AUTORES



**María Obispo**

Directora de Talent Engagement en LLYC Madrid  
[mobispo@llorentycuenca.com](mailto:mobispo@llorentycuenca.com)



**Juan Carlos Pérez Espinosa**

Presidente Global de DCH  
[jcpe@orgdch.org](mailto:jcpe@orgdch.org)



**Nuria Simal**

Directora Global de Desarrollo de DCH  
[nuriasimal@orgdch.org](mailto:nuriasimal@orgdch.org)



**Jaime Vera**

Director de Comunicación y Producción de DCH  
[produccion@orgdch.org](mailto:produccion@orgdch.org)



**Vanessa Álvarez**

Gerente de Talent Engagement en LLYC Madrid  
[valvarez@llorentycuenca.com](mailto:valvarez@llorentycuenca.com)



**Matteo Visinoni**

Consultor de Talent Engagement en LLYC Madrid  
[matteo.visinoni@llorentycuenca.com](mailto:matteo.visinoni@llorentycuenca.com)



**Mar Velasco**

Gerente de Talent Engagement en LLYC Barcelona  
[mvelasco@llorentycuenca.com](mailto:mvelasco@llorentycuenca.com)



**Marlene Gaspar**

Directora Senior de Consumer Engagement y Deep Digital Business en LLYC Portugal  
[mgaspar@llorentycuenca.com](mailto:mgaspar@llorentycuenca.com)



**Alejandra Aljure**

Directora Senior de Consumer Engagement en LLYC Colombia  
[aaljure@llorentycuenca.com](mailto:aaljure@llorentycuenca.com)



**Jimena Villavicencio**

Directora de Engagement en LLYC Perú  
[jimena.villavicencio@llorentycuenca.com](mailto:jimena.villavicencio@llorentycuenca.com)



**Aisha Hamud**

Gerente de Engagement en LLYC México  
[ahamud@llorentycuenca.com](mailto:ahamud@llorentycuenca.com)



**Maximiliano Sotelo**

Consultor Senior de Engagement en LLYC México  
[msotelo@llorentycuenca.com](mailto:msotelo@llorentycuenca.com)



**Cecilia Correa**

Directora de Comunicación Corporativa, Gestión de Riesgos y Talent Engagement en LLYC República Dominicana  
[ccorrea@llorentycuenca.com](mailto:ccorrea@llorentycuenca.com)



**Teresa Rey**

Directora de Consumer Engagement e Influencia Digital en LLYC Panamá  
[trey@llorentycuenca.com](mailto:trey@llorentycuenca.com)



**Naira Feldmann**

Directora de Engagement en LLYC Brasil  
[nfeldmann@llorentycuenca.com](mailto:nfeldmann@llorentycuenca.com)



**Cristina Montes**

Directora de Operaciones en LLYC Chile  
[cristina.montes@llorentycuenca.com](mailto:cristina.montes@llorentycuenca.com)

## Dirección Corporativa

**José Antonio Llorente**  
Socio Fundador y Presidente  
jalorente@llorenteycuenca.com

**Alejandro Romero**  
Socio y CEO Global  
aromero@llorenteycuenca.com

**Luis Miguel Peña**  
Socio y Chief Talent Officer  
lmpena@llorenteycuenca.com

**Marta Guisasaola**  
Socio y Chief Financial Officer  
mguisasaola@llorenteycuenca.com

**Albert Medrán**  
Director Corporativo  
amedran@llorenteycuenca.com

**Juan Pablo Ocaña**  
Director Senior de Legal & Compliance  
jpocana@llorenteycuenca.com

**José Manuel Casillas**  
Director Senior de IT Global  
jmcasillas@llorenteycuenca.com

## Europa

**Luisa García**  
Socio y CEO Europa  
lgarcia@llorenteycuenca.com

**Arturo Pinedo**  
Socio y Chief Client Officer Europa  
apinedo@llorenteycuenca.com

**Rafa Antón**  
Chief Creative Officer Europa  
Cofundador y Director General  
Creativo de China parte de LLYC  
**CHINA**  
parte de LLYC  
rafa.anton@chinapartedellyc.com

### Madrid

**Jorge López Zafrá**  
Socio y Director General  
jlopez@llorenteycuenca.com

**Joan Navarro**  
Socio y Vicepresidente  
Asuntos Públicos  
jnavarro@llorenteycuenca.com

**Amalio Moratalla**  
Socio y Director Senior Deporte  
y Estrategia de Negocio  
amoratalla@llorenteycuenca.com

**Iván Pino**  
Socio y Director Senior Crisis y Riesgos  
ipino@llorenteycuenca.com

**Marta Aguirrezabal**  
Socio y Directora Ejecutiva

**CHINA**  
parte de LLYC  
marta.aguirrezabal@chinapartedellyc.com

**Pedro Calderón**  
Socio Fundador y Director Ejecutivo  
**CHINA**  
parte de LLYC  
pedro.calderon@chinapartedellyc.com

### Barcelona

**María Cura**  
Socio y Directora General  
mcura@llorenteycuenca.com

**Oscar Iniesta**  
Socio y Director Senior  
oiniesta@llorenteycuenca.com

**Gina Rosell**  
Socio y Directora Senior Health  
grosell@llorenteycuenca.com

### Lisboa

**Tiago Vidal**  
Socio y Director General  
tvidal@llorenteycuenca.com

## Américas

**Juan Carlos Gozzer**  
Socio y CEO Américas  
jcozzer@llorenteycuenca.com

**Javier Rosado**  
Socio y Chief Client Officer Américas  
jrosado@llorenteycuenca.com

**Javier Marín**  
Director Senior Healthcare Américas  
jmarin@llorenteycuenca.com

**José Beker**  
Chief Creative Officer Américas  
Cofundador y CEO de Beso by LLYC

**BESO**  
by LLYC  
jose.beker@beso.agency

**Antonietta Mendoza de López**  
Vicepresidenta de Advocacy para  
América Latina  
amendoza@llorenteycuenca.com

### Estados Unidos

**Juan Felipe Muñoz**  
CEO Estados Unidos  
fmunoz@llorenteycuenca.com

**Darío Álvarez**  
Director Ejecutivo LLYC Miami  
dalvarez@llorenteycuenca.com

### Región Norte

**David González Natal**  
Socio y Director General Regional  
dgonzalezn@llorenteycuenca.com

**Mauricio Carrandi**  
Director General LLYC México  
mcarrandi@llorenteycuenca.com

**Manuel Domínguez**  
Director General LLYC Panamá  
mdominguez@llorenteycuenca.com

**Iban Campo**  
Director General LLYC República  
Dominicana  
icampo@llorenteycuenca.com

### Región Andina

**María Esteve**  
Socio y Directora General Regional  
mesteve@llorenteycuenca.com

**Marcela Arango**  
Directora General LLYC Colombia  
marango@llorenteycuenca.com

**Gonzalo Carranza**  
Socio y Director General LLYC Perú  
gcarranza@llorenteycuenca.com

**Carlos Llanos**  
Socio y Director General LLYC Ecuador  
cllanos@llorenteycuenca.com

### Región Sur

**Juan Carlos Gozzer**  
Socio y Director General Regional  
jcozzer@llorenteycuenca.com

**Maria Eugenia Vargas**  
Directora General LLYC Argentina  
mevargas@llorenteycuenca.com

**Thyago Mathias**  
Director General LLYC Brasil  
tmathias@llorenteycuenca.com

## Deep Digital Business

**Adolfo Corujo**  
Socio y CEO de Deep Digital Business  
acorujo@llorenteycuenca.com

**Jesús Moradillo**  
Director General Deep Digital  
Business Europa  
CEO y fundador de Apache Digital  
**APACHE**  
parte de LLYC  
jesus.moradillo@llorenteycuenca.com

**Federico Isuani**  
Director General de Deep Digital  
Business Región Norte y USA  
Cofundador y CEO de Beso by LLYC  
**BESO**  
by LLYC  
federico.isuani@beso.agency

**Daniel Fernández Trejo**  
Director Senior de Deep Digital  
Business y CTO global  
dfernandez@llorenteycuenca.com

**Anahí Raimondi**  
Directora de Operaciones Deep  
Digital Business  
araimondi@llorenteycuenca.com

**David Martín**  
Director General de Deep Digital  
Business Región Andina  
david.martin@llorenteycuenca.com

**Diego Olavarría**  
Director Senior Deep Digital  
Business Región Sur  
dolavaria@llorenteycuenca.com

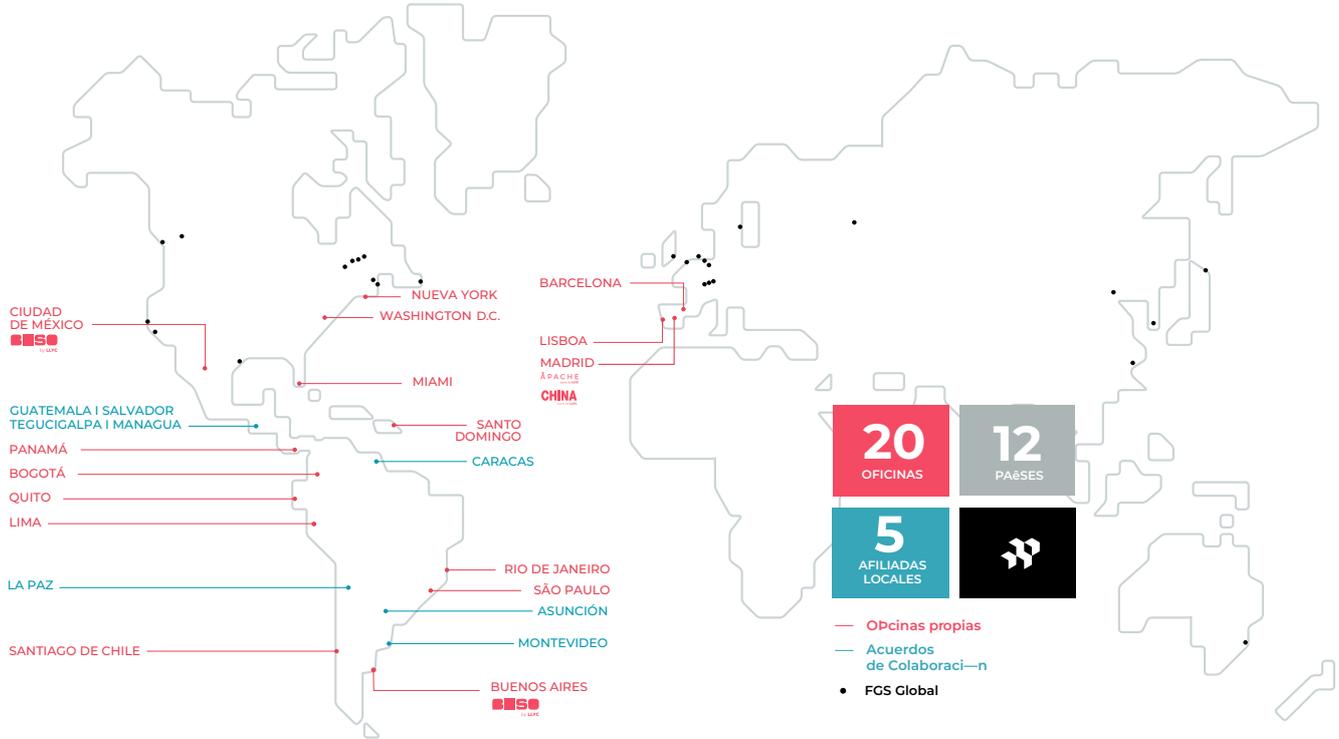
**Luis Manuel Núñez**  
Director Senior Global de Tecnología  
y Estrategia Digital  
luisma.nunez@llorenteycuenca.com

**Carmen Gardier**  
Directora Senior Influencia Digital  
Américas  
cgardier@llorenteycuenca.com

**Alejandro Dominguez**  
Director Influencia Digital Europa  
adominguez@llorenteycuenca.com

**Fernanda Hill**  
Directora General Beso by LLYC  
**BESO**  
by LLYC  
fernanda.hill@beso.agency

## Oficinas



## LLYC

### Madrid

Lagasca, 88 - planta 3  
28001 Madrid, España  
Tel. +34 91 563 77 22

### Barcelona

Muntaner, 240-242, 1º-1ª  
08021 Barcelona, España  
Tel. +34 93 217 22 17

### Lisboa

Avenida da Liberdade nº225, 5º Esq.  
1250-142 Lisboa, Portugal  
Tel. + 351 21 923 97 00

### Miami

600 Brickell Avenue, Suite 2125  
Miami, FL 33131  
United States  
Tel. +1 786 590 1000

### Nueva York

3 Columbus Circle, 9th Floor  
New York, NY 10019  
United States  
Tel. +1 646 805 2000

### Washington D.C.

1025 F st NW 9th Floor  
Washington D.C. 20004  
United States  
Tel. +1 202 295 0178

### Ciudad de México

Av. Paseo de la Reforma 412  
Piso 14, Colonia Juárez  
Alcaldía Cuauhtémoc  
CP 06600, Ciudad de México  
Tel. +52 55 5257 1084

### Panamá

Sortis Business Tower  
Piso 9, Calle 57  
Obarrio - Panamá  
Tel. +507 206 5200

### Santo Domingo

Av. Abraham Lincoln 1069  
Torre Ejecutiva Sonora, planta 7  
Suite 702, República Dominicana  
Tel. +1 809 6161975

### San José

Del Banco General 350 metros oeste  
Trejós Montealegre, Escazú  
San José, Costa Rica  
Tel. +506 228 93240

### Bogotá

Av. Calle 82 # 9-65 Piso 4  
Bogotá D.C. - Colombia  
Tel. +57 1 7438000

### Lima

Av. Andrés Reyes 420, piso 7  
San Isidro, Perú  
Tel. +51 1 2229491

### Quito

Avda. 12 de Octubre N24-528 y  
Cordero - Edificio World Trade  
Center - Torre B - piso 11  
Ecuador  
Tel. +593 2 2565820

### Sao Paulo

Rua Oscar Freire, 379, Cj 111  
Cerqueira César SP - 01426-001  
Brasil  
Tel. +55 11 3060 3390

### Rio de Janeiro

Rua Almirante Barroso, 81  
34º andar, CEP 20031-916  
Rio de Janeiro, Brasil  
Tel. +55 21 3797 6400

### Buenos Aires

Av. Corrientes 222, piso 8  
C1043AAP, Argentina  
Tel. +54 11 5556 0700

### Santiago de Chile

Avda. Pdre. Kennedy 4.700,  
Piso 5, Vitacura  
Santiago  
Tel. +56 22 207 32 00  
Tel. +56 2 245 0924

## ÁPACHE

parte de LLYC

Arturo Soria 97A, Planta 1  
28027, Madrid, España  
Tel. +34 911 37 57 92

## CHINA

parte de LLYC

Velázquez, 94  
28006, Madrid, España  
Tel. +34 913 506 508

## BESO

by LLYC

El Salvador 5635, Buenos Aires  
CP. 1414 BQE, Argentina

Av. Santa Fe 505, Piso 15,  
Lomas de Santa Fe,  
CDMX 01219, México  
Tel. +52 55 4000 8100



## LLYC IDEAS

EXPLORAR. INSPIRAR.

IDEAS es el Centro de Liderazgo a través del Conocimiento de LLYC.

Porque asistimos a un nuevo guión macroeconómico y social. Y la comunicación no queda atrás. Avanza.

LLYC IDEAS es una combinación global de relación e intercambio de conocimiento que identifica, enfoca y transmite los nuevos paradigmas de la sociedad y tendencias de comunicación, desde un posicionamiento independiente.

Porque la realidad no es blanca o negra, existe IDEAS LLYC.

[ideas.llorentycuenca.com](http://ideas.llorentycuenca.com)  
[www.revista-uno.com](http://www.revista-uno.com)  
Podcast Diálogos LLYC