

# ¿Se acabó ya el empleado de por vida?

**Por Tomás Pereda.** En un país con un paro de en torno al 13%, en algunos sectores la rotación ha crecido un 45% y la permanencia ha caído a 1,7 años

'Senior advisor' de 'talent engagement' en LLYC y subdirector general de la Fundación Máshumano

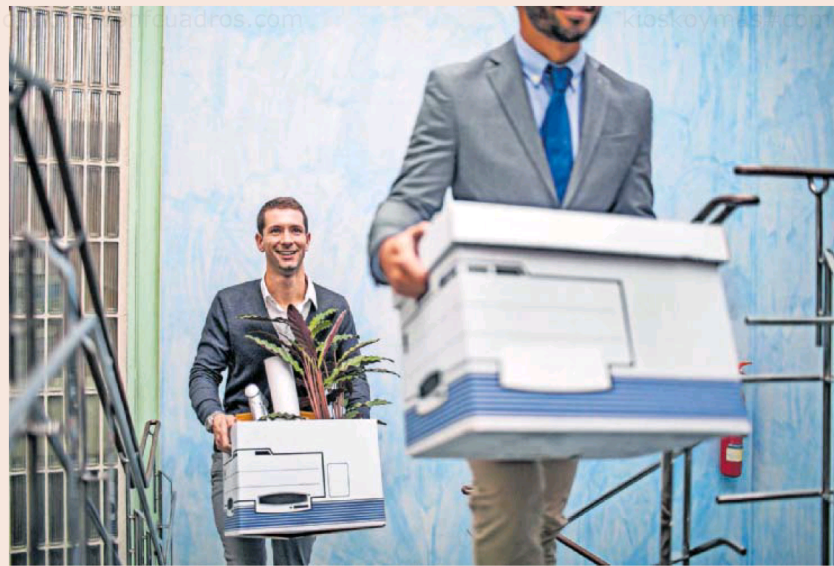
**H**a perdido la gente el miedo a dejar su trabajo? ¿Salta la gente de trabajo en trabajo, como de liana en liana? ¿Ha surgido el turista laboral, que viaja de experiencia en experiencia? Un reciente estudio de McKinsey nos cuenta que el 32% de los españoles está considerando dejar su trabajo en los próximos tres a seis meses (en la misma línea InfoJobs nos dice que el 27% de los trabajadores españoles se plantea dejar su trabajo próximamente), y el 21% reconoce que no lo deja porque no quiera, sino porque no puede, yendo al trabajo cada día a calentar la silla. Si esto es así, significa que el 53% de la gente está desconectada de su trabajo, cuestión bastante preocupante, y que confirman otros estudios anteriores.

¿Cuáles son las razones más alegadas? McKinsey señala que la gente echa en falta una retribución adecuada, mejor desarrollo profesional y unos directivos no tan indiferentes y escasamente inspiradores, desprecupados por dar significado al trabajo, o explicar por qué es importante hacer bien las cosas, en línea con lo identificado por otros estudios.

Pero junto al 53% en riesgo de irse en cuerpo, o solo en alma, contamos también con un 47% restante que si prefiere quedarse, predispuesto a comprometerse más con su trabajo y con su empresa, esperando una mejora en su retribución, trabajar con flexibilidad, un ambiente saludable, y encontrar significado en su trabajo. Es decir, tres factores higiénicos –dinero, flexibilidad y salud–, y uno motivador, descubrir el sentido del trabajo.

Si bien la flexibilidad es el aspecto más valorado por el talento más buscado que, junto a la confianza y autonomía, forman un triángulo virtuoso de cara a reforzar la atracción y fidelización respecto a esas nuevas formas de trabajar de manera más flexibles, la paradoja es que observamos que en 2022 se ha reducido en 10 puntos el porcentaje de los trabajadores que trabajan en remoto, pasando del 31% en 2021 al 21% en 2022, intuendo otro elemento de tensión entre lo que ofrecen las empresas y lo que buscan las personas. Parece que la inercia desliza a algunas empresas hacia un pasado ya inexistente.

Los efectos de todo lo anterior ya lo está notando el mundo del empleo. Por un lado, la escasez de mano de obra ya afecta al 35% de las empresas y representa su cuarta preocupación, según una encuesta del Banco de España, afectando negativamente al 72% de las empresas, según otra fuente. Por otra parte, en varios sectores la rotación voluntaria e indeseada ha crecido un 45%, reduciéndose, por el contrario, el tiempo de permanencia en la empresa a 1,7 años en algunos sectores. Y todo ello cohabitando con una tasa de desempleo en torno al 13%.



GETTY IMAGES

Junto a los datos anteriores, parece que va tomando forma un cambio cualitativo en el modelo de vida profesional de muchas personas, del que pudiera inferirse que el factor puesto y empresa pierde interés frente al deseo de participar en una experiencia interesante y a la participación en un proyecto retador, algo que refleja esta nueva manera de vivir laboralmente, saltando de liana en liana, viajando de trabajo en trabajo, como turistas laborales. Posiblemente de tanto resonar en muchos oídos que el empleo de por vida ya desapareció, muchas personas han asumido que el empleado de por vida

también desapareció, que la única estabilidad laboral nace ya de uno mismo, y para ello la mejor manera de aprender, crecer y enriquecerse es saltar frecuentemente de liana en liana, perdiendo el miedo a la intemperie y al tan manido "ten cuidado porque ahí fuera hace mucho frío". Parece que a la gente ya no le afecta tanto el frío laboral.

En este contexto, algunas organizaciones responden revisando sus procesos de atracción y fidelización, tales como marca de empleador, propuesta de valor para el talento, experiencia de empleado, etc., intentando encontrar un nuevo punto de encuentro que satisfaga las expectativas mutuas entre empresa y profesional, reformulando un nuevo contrato psicológico.

¿Pero no deberíamos volver a recordar los fundamentos que nos mostró hace décadas Frederick Herzberg, demostrándonos que la fuente de mayor motivación se encuentra en el trabajo en sí mismo, en el sentido de logro, en el reto, en el reconocimiento? ¿En lograr que la persona descubra el significado de para qué sirve lo que hace, sentir orgullo por hacer cosas valiosas? Cuando nos referimos al valor de participar en una experiencia, ¿no nos estamos refiriendo al valor del propio trabajo?

Posiblemente debiéramos volver a centrarnos en el propio trabajo, en aquello que sucede mientras estamos trabajando, redescubrir el valor del esfuerzo y

del trabajo bien hecho, situando a las personas en aquellas actividades más adecuadas a su perfil. Puede que llevemos demasiadas décadas construyendo jardines de la felicidad o unidades de la diversión corporativa, de las que pudiera deducirse que lo importante es lo que sucede en la periferia del trabajo y no en la misma esencia de la actividad, considerando a este último como un mal necesario. De muchos de los mantras que escuchamos diariamente, tales como el equilibrio vida-trabajo, contraponiendo el segundo al primero, o la semana laboral de cuatro días, podría inferirse que el trabajo es un mal negativo que habría que reducir al máximo.

Y cuando hablamos de la importancia de dar sentido a nuestro esfuerzo, ¿no es el propósito el que descubre su significado? ¿No es el propósito la palanca que puede ayudar a muchas compañías a aportar sentido al esfuerzo diario de su gente? ¿No es el propósito el que responde al para qué sirve lo que hago? Es más fácil instalar en la oficina un karaoke o una máquina de café gratis que construir un propósito que dé sentido y significado al trabajo diario de la gente, pero nadie dijo que liderar fuera sencillo.

Recordamos a Nietzsche, cuando expresó que "quien tiene un porqué para vivir encontrará casi siempre el cómo", desde la importancia de descubrir el porqué y el para qué de las cosas.



**La escasez de mano de obra ya afecta al 35% de las empresas y representa su cuarta preocupación, según el Banco de España**