

JUNIO 2026

GENTE & TRABAJO

PEOPLE MANAGEMENT
MAGAZINE

FENÓMENOS
LABORALES:
**ESTRATEGIA
DE TALENTO**

Tabla de Contenido

04 Job Hugging: cuando quedarse es la nueva estrategia de carrera

El fenómeno que está redefiniendo la relación entre el talento y las organizaciones en 2026.

09 Del miedo al compromiso: cómo responder al job hugging desde el liderazgo

Las organizaciones que confunden permanencia con lealtad están construyendo sobre arena.

16 Vacantes

- Nuevas
- En proceso

Editorial

QUEDARSE NO ES LO MISMO QUE COMPROMETERSE

José Fernando Mosquera

Fundador y Director General
O'Conor Consulting



Durante décadas, uno de los indicadores más celebrados por las áreas de gestión humana fue lograr baja rotación. Si los colaboradores se quedaban, se asumía que algo se estaba haciendo bien. Hoy, esa lectura ha dejado de ser suficiente.

El fenómeno que el mundo laboral denomina "job hugging, el abrazo al trabajo por miedo, no por convicción", nos obliga a hacernos una pregunta incómoda pero necesaria: ¿nuestros equipos permanecen porque quieren crecer con nosotros, o porque sienten que el mercado afuera es demasiado riesgoso?

No es una pregunta menor. En un entorno marcado por la incertidumbre económica, el avance de la inteligencia artificial y la desaceleración del mercado laboral global, muchos profesionales, incluyendo los más capaces, están eligiendo quedarse quietos. No por lealtad, sino por cautela. Y esa diferencia, aunque invisible en los reportes de retención, tiene un impacto profundo en la cultura, la innovación y la productividad de las organizaciones.

En O'Conor Consulting llevamos 35 años observando el comportamiento del talento ejecutivo en Ecuador. Lo que vemos hoy nos confirma que la permanencia sin compromiso es uno de los riesgos más subestimados del momento. Las empresas que no distingan entre un colaborador que se queda porque quiere y uno que se queda porque no puede moverse, estarán tomando decisiones estratégicas sobre una base equivocada. De este novedoso escenario trata nuestra Revista "Gente y Trabajo" de Junio.

Job Hugging: cuando quedarse es la nueva estrategia de carrera

El fenómeno que está redefiniendo la relación entre el talento y las organizaciones en 2026.



Durante años, el talento más ambicioso se distinguió por su disposición a moverse. Cambiar de empresa cada dos o tres años era señal de proyección, de valor de mercado, de ambición. Hoy, esa lógica está siendo reemplazada por su opuesto silencioso: aferrarse al puesto actual, no por lealtad, sino por miedo. Esto es el job hugging, y está ocurriendo en todo el mundo, incluida América Latina.

El giro que nadie esperaba: del job hopping' al 'job hugging'

Hace apenas tres años, el mercado laboral post-pandemia vivía uno de sus momentos más convulsos. La llamada Gran Renuncia, fenómeno documentado globalmente entre 2021 y 2023, mostró a millones de trabajadores renunciando voluntariamente en busca de mejores salarios, mayor flexibilidad y propósito. En ese contexto, el job hopping (cambiar de trabajo con frecuencia para escalar posiciones y aumentar ingresos) se convirtió en una táctica de carrera altamente efectiva.

Pero los mercados laborales cambian, y 2025 marcó un punto de inflexión. Consultoras como Korn Ferry, una de las primeras en acuñar el término en agosto de 2025, comenzaron a documentar el fenómeno inverso: empleados que se aferran a sus puestos actuales como si fueran un salvavidas, incluso cuando no están satisfechos con ellos.¹

"La era del 'job hopping' o cambio constante de trabajo ha terminado oficialmente. Los empleados se aferran a sus puestos actuales, y no por lealtad. Es el cambio definitivo de la ambición a la seguridad."

— Deel, Informe de Tendencias Laborales 2026



Los datos respaldan esta afirmación. Según la encuesta de ResumeBuilder.com publicada en febrero de 2026, el 57% de los trabajadores se identifican como job huggers, frente al 45% registrado apenas seis meses antes, en agosto de 2025. El salto es significativo: en menos de un año, el perfil del trabajador promedio pasó de orientarse al movimiento a orientarse a la permanencia.²

En Estados Unidos, los datos del Departamento de Trabajo (JOLTS) confirman esta tendencia estructural: la tasa de renuncias voluntarias cayó al 2.1% en junio de 2025, lejos del 3% que se registró en el pico de la Gran Renuncia en 2022.³ En economías latinoamericanas como México, Brasil y Argentina también se observa un enfriamiento de la movilidad laboral ante la incertidumbre económica.⁴

¿Por qué ocurre? Las fuerzas detrás del abrazo laboral

El job hugging no es un fenómeno de conducta individual: es una respuesta racional a un conjunto de presiones estructurales que convergen en 2026.

La primera y más poderosa es la percepción de riesgo asociada a la automatización. Una encuesta reciente de Resume Now reveló que la mayoría de trabajadores cree que la inteligencia artificial eliminará más empleos de los que creará durante 2026, lo que intensifica la ansiedad sobre la movilidad de carrera.²

El Foro Económico Mundial estima que hacia 2030 el 22% de los puestos de trabajo se verá transformado, con 170 millones de nuevos roles creados pero 92 millones desplazados.⁵ Ante esa perspectiva, moverse parece más riesgoso que quedarse.

La segunda presión es macroeconómica. Tras años de contratación agresiva, el mercado experimentó una desaceleración: menos ofertas disponibles, crecimiento salarial moderado y una oleada de despidos en sectores que antes eran refugio seguro (tecnología, medios, servicios financieros). En ese entorno, la racionalidad del trabajador se ajusta: el costo percibido de cambiar supera al beneficio esperado.

"La baja movilidad interna y externa no responde a una falta de ambición o de cultura, sino a un cálculo de riesgo cada vez más explícito por parte de las personas."

— Rankmi, *Tendencias de RRHH 2026: Una Mirada Crítica*

La tercera presión es psicológica. El término quiet cracking, empleados que viven una sensación constante de infelicidad pero no actúan sobre ella, describe la capa emocional del fenómeno. Las personas que hacen job hugging muchas veces no están comprometidas ni felices en sus empleos actuales; simplemente consideran que el riesgo de salir es mayor que el malestar de quedarse.

El problema que los indicadores de retención no ven

Para los departamentos de RRHH y para la alta dirección, la caída en la rotación puede parecer, a primera vista, una buena noticia. Menos renuncias implican menos costos de reemplazo, menos tiempo invertido en procesos de selección y mayor continuidad operativa. Pero esta lectura superficial esconde una trampa.

Investigadores de ESAN Graduate School of Business señalan que el job hugging puede generar, paradójicamente, estancamiento laboral, pues la falta de renovación de personal bloquea cambios y transformaciones organizacionales, así como disminución de la productividad, debido a bajos niveles de compromiso y actualización frente a nuevas tendencias del mercado.⁶

Más aún: según datos de Quartz (febrero 2026), más de la mitad de los trabajadores que se identifican como job huggers reportan trabajar más

horas que antes, y una proporción significativa señala haber perdido oportunidades de ascenso o aumentos salariales. Es decir, no solo están insatisfechos: están pagando un precio concreto por quedarse.²

Para las organizaciones, el riesgo más silencioso es la pérdida de dinamismo innovador. Empleados que permanecen por miedo tienden a ser menos permeables a los cambios, menos propensos a proponer ideas y más resistentes a las transformaciones organizacionales. Un equipo retenido no es necesariamente un equipo comprometido.

Indicadores a monitorear: ESAN propone vigilar dos señales clave: (1) alta permanencia promedio, más de tres años, combinada con bajo índice de promociones internas (menor al 3%), y (2) promedio salarial externo superior al promedio salarial interno. Ambas señales juntas indican retención pasiva, no lealtad auténtica.⁶



Lo que esto significa para las organizaciones en Ecuador

En el contexto ecuatoriano, el fenómeno del job hugging adquiere matices propios. La incertidumbre económica, la informalidad del mercado laboral y la percepción de escasez de oportunidades de calidad crean condiciones especialmente fértiles para que este fenómeno se exprese con fuerza.

Para las empresas, esto representa un llamado urgente a no confundir permanencia con compromiso. La pregunta que toda organización debería hacerse en este momento no es “¿cuánto tiempo llevan nuestros colaboradores con nosotros?”, sino “¿por qué están aquí?”. La diferencia entre una respuesta y otra puede definir la salud organizacional de los próximos años.

En el siguiente artículo de esta edición, exploraremos el lado opuesto de la ecuación: ¿qué pueden y deben hacer las organizaciones para transformar el job hugging en compromiso genuino? ¿Qué herramientas tienen los líderes de talento para convertir el miedo en motivación?



REFERENCIAS

1. Korn Ferry (agosto 2025). Término acuñado para describir la tendencia de empleados que retienen sus empleos ante la incertidumbre. Citado en: Wikipedia, 'Job hugging' (actualizado mayo 2026). https://en.wikipedia.org/wiki/Job_hugging
2. Quartz / ResumeBuilder.com (febrero 2026). 'Job hugging is on the rise as workers cling to jobs'. <https://qz.com/job-hugging-clinging-labor-market>
3. U.S. Bureau of Labor Statistics, Job Openings and Labor Turnover Survey (JOLTS), datos de junio 2025. Citado en Wikipedia, op. cit.
4. Red Financiera (septiembre 2025). '3 tendencias laborales que marcarán la última recta de 2025'. <https://redfinanciera.mx>
5. World Economic Forum (2025). 'The Future of Jobs Report 2025'. Citado en: Rankmi (enero 2026). 'Tendencias de RRHH 2026: Una Mirada Crítica al Futuro'. <https://www.rankmi.com/blog>
6. ESAN Graduate School of Business (marzo 2026). 'Job Hugging (abrazo laboral): Aferrándose al trabajo'. Conexión ESAN / Gestión.pe. <https://blogs.gestion.pe/conexion-esan/2026/03/job-hugging-abrazo-laboral-aferrandose-al-trabajo.html>

ÚNETE A NUESTRO CANAL EXCLUSIVO



O'CONOR
CONSULTING

VACANTES
EJECUTIVAS

DESARROLLO
PROFESIONAL

NETWORKING

35
AÑOS

CONECTANDO
TALENTO Y EMPRESAS



RECIBE **ANUNCIOS** DE NUESTRAS VACANTES EN TIEMPO REAL.



REVISTA "**GENTE Y TRABAJO**": CONTENIDO ESTRATÉGICO PARA FORTALECER TU PERFIL PROFESIONAL Y GERENCIAL.



OPORTUNIDADES PARA EL ÉXITO PROFESIONAL Y PERSONAL.



REGISTRO GRATUITO EN NUESTRO PORTAL PARA VACANTES EJECUTIVAS.



SOLICITA EL ENLACE DE ACCESO VÍA CORREO O WHATSAPP.



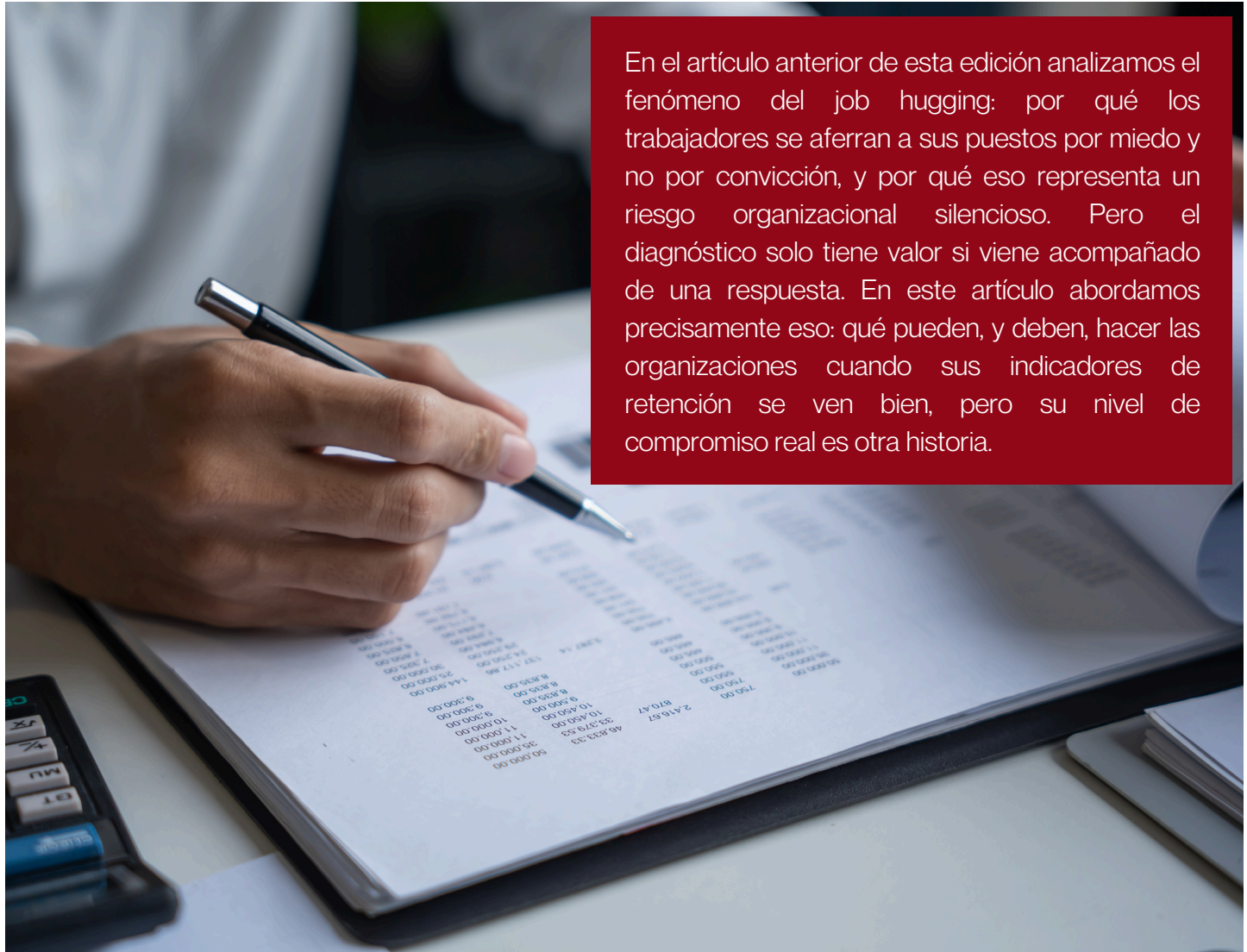
jmmosquera@oconorconsulting.com



0990335594

Del miedo al compromiso: cómo responder al job hugging desde el liderazgo

Las organizaciones que confunden permanencia con lealtad están construyendo sobre arena. Estas son las estrategias para convertir el abrazo laboral en compromiso real.



En el artículo anterior de esta edición analizamos el fenómeno del job hugging: por qué los trabajadores se aferran a sus puestos por miedo y no por convicción, y por qué eso representa un riesgo organizacional silencioso. Pero el diagnóstico solo tiene valor si viene acompañado de una respuesta. En este artículo abordamos precisamente eso: qué pueden, y deben, hacer las organizaciones cuando sus indicadores de retención se ven bien, pero su nivel de compromiso real es otra historia.

Primero: distinguir lo que los datos no dicen

El primer paso para responder al job hugging no es implementar nuevos programas. Es aprender a leer los indicadores correctos. La tasa de retención, uno de los KPIs más utilizados en RRHH, se ha convertido en un indicador potencialmente engañoso en el contexto actual, pues mide permanencia pero no compromiso.

ESAN Graduate School of Business propone un conjunto de señales que permiten detectar si la retención de una organización es auténtica o pasiva. La combinación de alta permanencia promedio (más de tres años) con un índice de promociones internas inferior al 3%, o un salario promedio interno por debajo del mercado, son alertas tempranas de que los colaboradores se quedan porque no pueden irse, no porque quieran estar.¹

Tabla 1. Señales de retención pasiva vs. compromiso genuino

SEÑAL OBSERVABLE	LO QUE PARECE	LO QUE PUEDE SER
Baja tasa de rotación	Lealtad y compromiso	Retención por miedo
Alta permanencia (>3 años) con pocas promociones	Estabilidad del equipo	Estancamiento encubierto
Salario interno inferior al mercado	Control de costos exitoso	Señal de desconexión futura
Equipos resistentes al cambio	Cultura consolidada	Rigidez por desmotivación

Elaboración propia con base en ESAN (2026) y Rankmi (2026).

El punto central: una organización que no distingue entre estas dos realidades no puede diseñar una respuesta efectiva. La primera acción concreta es incorporar métricas de engagement, encuestas de pulso, índices de compromiso, análisis de conversaciones en evaluaciones de desempeño, junto a los indicadores tradicionales de rotación.



Construir entornos donde las personas quieran crecer, no solo quedarse

ManpowerGroup lo plantea con claridad: el reto actual no es únicamente retener talento, sino lograr que las personas se sientan comprometidas con una visión a largo plazo.² Esa distinción cambia completamente el tipo de intervenciones que se necesitan.

Las organizaciones que están respondiendo mejor al job hugging no lo hacen ofreciendo más beneficios económicos, aunque estos importan, sino rediseñando la experiencia interna del colaborador en torno a tres ejes fundamentales:

- **Propósito y cultura con significado real.**

Las nuevas generaciones buscan sentido en lo que hacen. El salario ya no es suficiente para generar compromiso genuino. Una empresa que comunica visión, valores y sentido de impacto atrae, y retiene con convicción, perfiles que buscan más que un sueldo: buscan significado.³

- **Movilidad interna como oxígeno organizacional.**

Cuando los colaboradores no tienen rutas claras de crecimiento dentro de la organización, la permanencia se convierte en estancamiento. ESAN recomienda diseñar programas de movilidad interna que oxigenen y amplíen la diversidad de roles y funciones, acompañados de coaching y mentoring para fortalecer el autoconocimiento y el empoderamiento del colaborador.¹

- **Liderazgo humano como diferencial.**

Los líderes que acompañan, escuchan y empoderan fortalecen vínculos y hacen que las personas se identifiquen con la organización. En contraste, la microgestión y la falta de feedback oportuno son dos de los principales catalizadores del job hugging por resignación.³



"Las organizaciones que realmente logren diferenciarse serán aquellas capaces de construir culturas donde las personas permanezcan por crecimiento, propósito y oportunidades, no por miedo."

— UTH Florida University, *Gestión del Talento 2026*

La flexibilidad y el bienestar como palancas concretas

Más allá de los grandes marcos culturales, existen palancas operativas que las organizaciones pueden activar en el corto plazo para reducir el job hugging por resignación y convertirlo en permanencia genuina. Según el informe de Great Place To Work y HIT sobre Tendencias Laborales 2026, los colaboradores tienen tres veces más probabilidades de permanecer en una empresa cuando pueden elegir dónde trabajar. Cuando el colaborador percibe confianza institucional, es decir, cuando tiene autonomía real sobre su modelo de trabajo, el riesgo de desenganche se reduce catorce veces.⁴



"La verdadera estabilidad hoy no está en quedarse inmóvil, sino en mantener la empleabilidad, la curiosidad y la capacidad de aprendizaje."

— UTH Florida University,
Gestión del Talento 2026

El bienestar integral es otra palanca crítica. Pero hay una brecha importante: solo el 47% de los colaboradores percibe que su empresa promueve activamente el bienestar físico y mental.⁴ Esta brecha es, en sí misma, una oportunidad concreta para las organizaciones que decidan gestionarla de forma explícita y no solo declarativa.

Desde la psicología organizacional, expertos señalan

que cuando los entornos laborales no favorecen la seguridad psicológica —es decir, la posibilidad de expresar ideas, cometer errores y evolucionar sin miedo—, las personas tienden a priorizar la autoprotección frente al aprendizaje. En ese estado, aferrarse al puesto se convierte en una estrategia defensiva con un alto costo a mediano y largo plazo para el individuo y para la organización.⁵



Upskilling, reskilling y la batalla contra la obsolescencia percibida

Una de las raíces más profundas del job hugging es el miedo a la obsolescencia. Los colaboradores que sienten que sus habilidades están quedando atrás, especialmente frente al avance de la inteligencia artificial, son más propensos a aferrarse a lo que conocen antes que exponerse a los riesgos de un mercado que perciben como hostil.

Aquí el rol de las organizaciones es estratégico. Invertir en programas de upskilling (profundización de habilidades actuales) y reskilling (reentrenamiento para nuevos roles) no solo prepara al talento para el futuro; también comunica un mensaje de confianza e inversión en la persona que tiene un impacto directo sobre el compromiso.

Según Rankmi (2026), la madurez organizacional en este frente no se mide por la cantidad de cursos disponibles, sino por la capacidad de conectar el desarrollo individual con la estrategia del negocio. Las organizaciones que logran hacer ese puente, «tu crecimiento es parte de nuestro crecimiento», transforman el miedo a quedarse obsoleto en motivación para desarrollarse dentro de la empresa.⁶

Clave para la alta dirección: Los planes de desarrollo no son un gasto de bienestar. Son una inversión en la capacidad de adaptación y en la empleabilidad interna de los equipos. En el contexto del job hugging, son también la señal más poderosa que puede enviar una organización: “Nos importa tu futuro, no solo tu presente”.



Lo que O'Conor Consulting ha observado en el mercado ecuatoriano



En los procesos de selección ejecutiva y outplacement que acompañamos desde O'Conor Consulting, hemos observado con claridad la huella del job hugging en el mercado ecuatoriano. Candidatos altamente calificados que llevan años en sus posiciones, no porque hayan encontrado el lugar ideal para desarrollarse, sino porque el entorno les generó la percepción de que moverse es más riesgoso que quedarse.

Esta realidad tiene implicaciones directas para los procesos de búsqueda ejecutiva: los mejores perfiles no están activos en el mercado porque han decidido no moverse. Encontrarlos y motivarlos a considerar una transición requiere un trabajo de construcción de confianza y de presentación de oportunidades que realmente reduzcan su percepción de riesgo.

Para las organizaciones que desean prevenir el job hugging en sus propios equipos, la conversación empieza por hacer una pregunta honesta: **¿Nuestros colaboradores están aquí porque quieren?**

DESARROLLE SU EMPRESA

CON EL TALENTO ADECUADO

El éxito de su empresa depende de las personas correctas.

Le ayudamos a **encontrarlas**.



SERVICIO DE **SELECCIÓN Y HEADHUNTING EJECUTIVO**



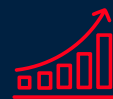
ATRAIGA PROFESIONALES ESTRATÉGICOS

Capaces de impulsar la competitividad, fortalecer la cultura organizacional y generar **resultados sostenibles** para su empresa



METODOLOGÍA BIT - BÚSQUEDA INTELIGENTE DE TALENTOS

Identificamos líderes alineados a los objetivos de su organización, **reduciendo la rotación, optimizando tiempos** de contratación y **evitando costos** por malas decisiones de selección



**MAYOR
COMPETITIVIDAD**



**MENOR ROTACIÓN,
MEJORES
RESULTADOS**



**AHORRO DE TIEMPO
Y RECURSOS**



Nuevas Vacantes

#OfertaLaboral

SELECCIÓN DE	JEFE DE MANTENIMIENTO
Datos de la empresa:	Empresa de productos de papel
Búsqueda realizada en:	Triunfo — Bucay
Vacante para:	Triunfo — Bucay
Consultor responsable:	mrobles@oconorconsulting.com

SELECCIÓN DE	COORDINADORA DE EVENTOS
Datos de la empresa:	Empresa de equipos médicos y dermocosmética
Búsqueda realizada en:	Ecuador
Vacante para:	Quito
Consultor responsable:	mrobles@oconorconsulting.com

SELECCIÓN DE	JEFE DE PLANTA
Datos de la empresa:	Empresa agroexportadora
Búsqueda realizada en:	Ecuador
Vacante para:	Santo Domingo de los Tsáchilas
Consultor responsable:	mrobles@oconorconsulting.com

Nuevas Vacantes

#OfertaLaboral

SELECCIÓN DE	ASISTENTE DE CAJA Y RECEPCIÓN
Datos de la empresa:	Empresa privada de servicios de salud
Búsqueda realizada en:	Quito
Vacante para:	Quito
Consultor responsable:	mrobles@oconorconsulting.com

CIERRE EL CICLO LABORAL DE SUS EXCOLABORADORES CON RESPONSABILIDAD Y VISIÓN HUMANA

Un proceso de salida bien gestionado habla de la cultura, el liderazgo y los valores de su empresa.



OUTPLACEMENT PARA EMPRESAS



ACOMPañAMOS A SU EXCOLOBORADOR

en su transición profesional para que recupere estabilidad emocional, fortalezca su perfil y acelere su reinserción laboral de manera estratégica



PROTEJA LA REPUTACIÓN DE SU ORGANIZACIÓN

y el clima interno de su equipo. Un proceso de salida bien gestionado reduce tensiones, fortalece la Marca Empleadora y transmite liderazgo responsable



TRANSFORME UNA DESVINCULACIÓN

en una experiencia profesional, humana y alineada con la cultura de su empresa

BÚSQUEDA INTELIGENTE DE TALENTOS



Guayaquil:

Av. Jaime Roldós Aguilera, Ciudad Colón
Parque Empresarial Colón,
Edificio Empresarial I - Mezanine, Oficina 08

Teléfono: 0987801699

Quito:

Av. 6 de Diciembre N34-360 y Portugal,
Edificio Zyra, Piso 12, Ofi. 1201

Teléfono: 0987290067

www.oconorconsulting.com

ESTUDIOS INTERNOS

**OUTPLACEMENT
E INTERNSHIP**

**CONSULTORÍA PARA
EL LARGO PLAZO**

**ENCUESTAS
DE MERCADO**

CAPACITACIÓN

**DESARROLLO DEL
TALENTO HUMANO**

