

# Empresas y freelancers, hacia una colaboración estructurada

Oportunidades y desafíos de una nueva fuente de talentos para las empresas.



# Introducción

---

Teletrabajo, freelancing, búsqueda de sentido,... uno de los hechos destacados del inicio de la década de 2020 será, sin duda, el cuestionamiento profundo del modelo tradicional de trabajo occidental estructurado en torno al salario y la presencialidad.

Ya había comenzado a resquebrajarse en los años 2010 cuando la "uberización" de varios sectores dio origen a la "Gig Economy", o economía de los pequeños trabajos, facilitada en Francia por la creación del régimen de autoempresario en 2008.

Pero este estatus de freelancer rápidamente comenzó a atraer a perfiles cada vez más cualificados. Es así como emergió una "Talent Economy", compuesta por perfiles con habilidades especializadas y buscadas por las empresas, para quienes esta forma de trabajo es una elección de carrera consciente. Su número no deja de crecer porque la flexibilidad y la libertad que ofrece este modelo responden a las aspiraciones profundas de muchos profesionales.

En un contexto de tensión en el mercado laboral, especialmente para los puestos más cualificados, recurrir a estos independientes de alto nivel se ha convertido en una alternativa real a la contratación indefinida para cada vez más empresas.

Sin embargo, en Francia, pocas empresas han comprendido verdaderamente la magnitud de este fenómeno al estructurarse para atraer y trabajar eficientemente con los mejores independientes del mercado.

Si el freelancing es efectivamente una nueva palanca de competitividad, ¿cuáles son las aspiraciones profundas de estos independientes altamente cualificados? ¿Cómo colaborar de la mejor manera con ellos? ¿Cuáles son los impactos en la organización de la empresa? ¿Cómo deben las empresas evolucionar sus prácticas?

Para intentar responder a estas preguntas y ayudar a las empresas a aprovechar esta nueva oportunidad, Roland Berger y One Man Support han unido sus experticias en la transformación de organizaciones y en el mercado del freelancing de alto nivel.

## 4

- 1 La Talent Economy, un fenómeno de envergadura

## 12

- 2 El freelancing: ahora una elección de carrera deliberada

## 18

- 3 La colaboración con freelancers: una oportunidad estratégica para las empresas

## 27

- 4 Los métodos de recurso a los freelancers dentro de las organizaciones

## 30

- 5 Las buenas prácticas para atraer y gestionar a los mejores freelancers

37

---

Conclusión

39

---

Metodología

38

---

Agradecimientos

40

---

Autores del estudio

# 1

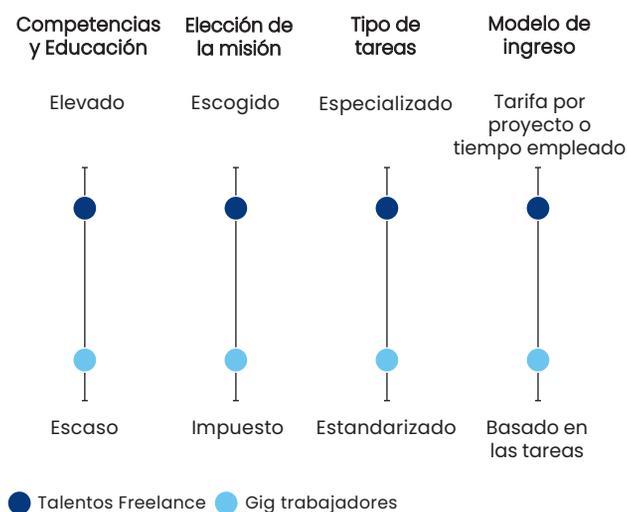
## **La Talent Economy, un fenómeno de envergadura**

Los independientes de la 'Talent Economy' son trabajadores autónomos altamente cualificados, el 90% de ellos con más de 10 años de experiencia profesional<sup>1</sup>. Se caracterizan por el hecho de que, en su mayoría, pueden permitirse elegir a sus clientes y misiones, y facturan sus intervenciones en base al tiempo empleado (y no por tarea, como en el caso de la 'Gig Economy', la economía de los 'pequeños trabajos'). Su estatus no es impuesto, sino que lo han elegido, motivados por diversas razones: alcanzar un nivel de remuneración más alto, tener más flexibilidad en sus horarios o lugar de trabajo, o poder elegir sus misiones. En cuanto a su estatus de freelancer, generalmente es bastante reciente: solo el 36% tiene más de 5 años de antigüedad como independiente.<sup>1</sup> ▶ **A**



### **A Dos poblaciones de freelancers bien distintas.**

Los freelancers de la Talent Economy vs Gig Economy



Fuente: Eurostat y Roland Berger.

El 40% de los freelancers tienen perfiles expertos, el 60% están poco cualificados<sup>3</sup> ("Gig Economy")

<sup>1,2</sup> Estudio One Man Support, 2022

<sup>3</sup> En Europa, fuentes Eurostat y Roland Berger.

## UNA RESERVA DE COMPETENCIAS QUE SE DESARROLLA RÁPIDAMENTE

A nivel mundial, el mercado de freelancing de alto nivel crece rápidamente, impulsado por el desarrollo de (1) la demanda de las empresas por estos perfiles que ofrecen más agilidad/flexibilidad, supliendo ciertas ausencias o faltas de competencias, (2) la oferta, con cada vez más personas activas interesadas en las ventajas de la independencia, y (3) herramientas facilitadoras como las plataformas de freelancing, la democratización del trabajo a distancia, etc.

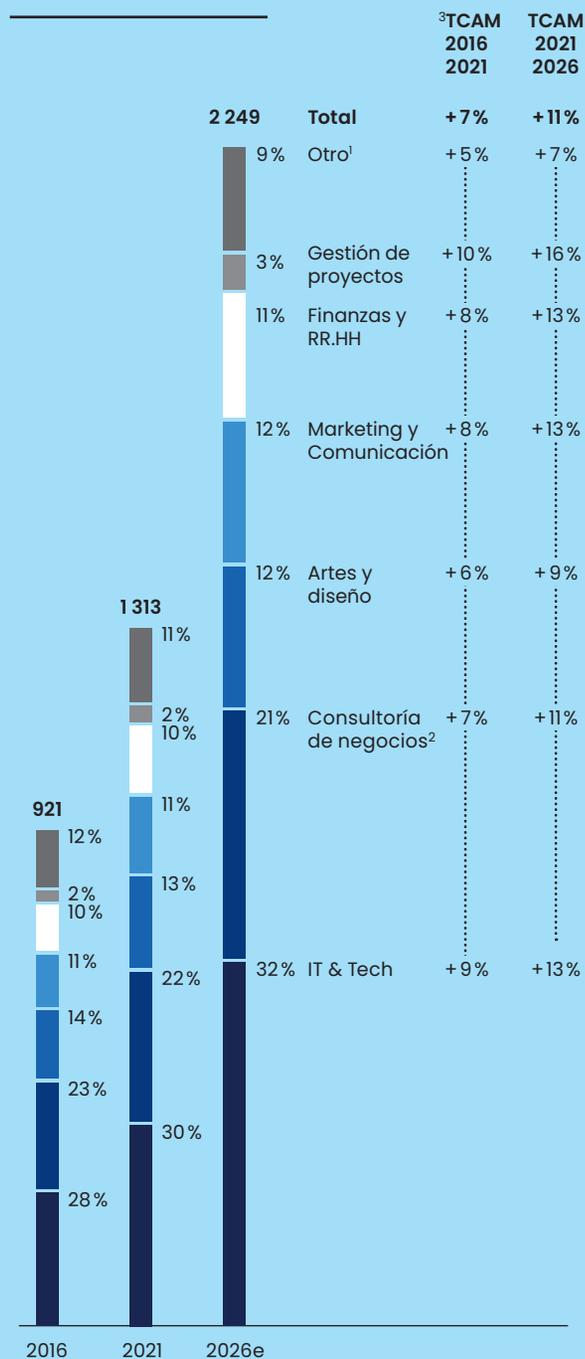
El crecimiento en el número de freelancers es significativo en todas las profesiones: dentro de las áreas altamente externalizadas como IT, digital, diseño o consultoría, pero también en funciones tradicionalmente ocupadas por personas con contratos indefinidos, como marketing, comunicación, funciones de apoyo o gestión de proyectos. ► **B** Con un crecimiento estimado de más del 11% anual hasta 2026, el desarrollo está en fase de aceleración. Algunas funciones deberían crecer aún más rápido que otras debido a la inclinación de los trabajadores (ej.: IT & Tech), la evolución de las necesidades empresariales y los nuevos modos de trabajo (ej.: herramientas de trabajo a distancia).

Los países anglosajones fueron los primeros en experimentar una verdadera emergencia de la Talent Economy, resultando en una vasta población de freelancers (7,3 millones en EE.UU.) que sigue creciendo entre un 5 y 10% anualmente. En Europa continental, el mercado tardó más en despegar, pero ahora crece a una velocidad comparable. Además, la rápida recuperación de las grandes economías asiáticas (China, India, Japón) y de América del Sur (México, Brasil) ya ha comenzado, lo que demuestra que el fenómeno se ha globalizado ampliamente. ► **C**

Cabe señalar que el crecimiento de los mercados más maduros se mantiene a un ritmo elevado, con un promedio del 7% entre 2016 y 2021, prueba de que esta tendencia ha venido para quedarse.

## B Un fuerte crecimiento del freelancing en todas las profesiones

Mercado del freelancing por función en miles de millones de euros.

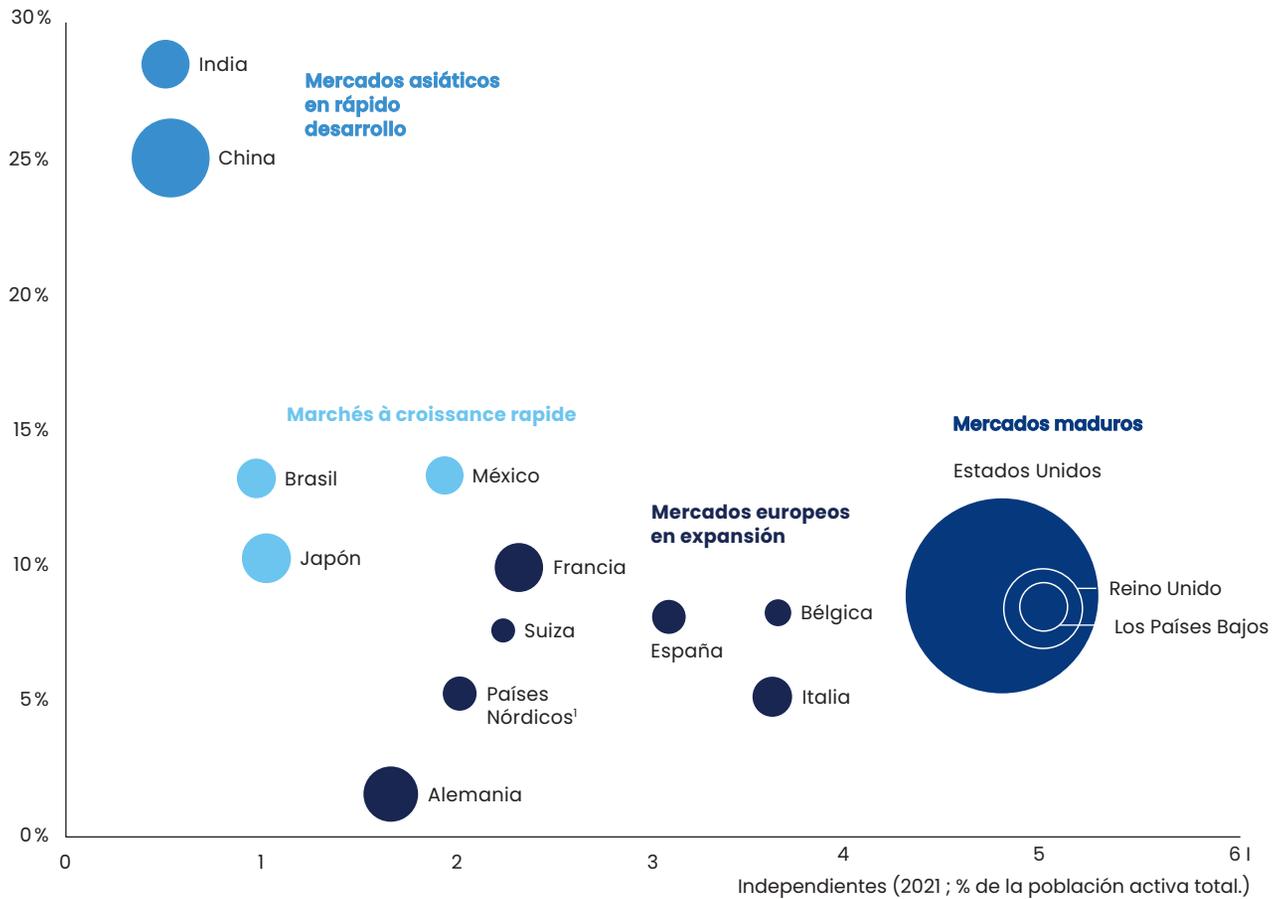


<sup>1</sup>Investigación y ot Incluyendo actividades legales, de compras, operativas, deras actividades profesionales

<sup>2</sup>Consultoría en gestión, organización y estrategia, ventas

## C Un crecimiento históricamente fuerte en todos los mercados, con diferencias de madurez

Tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) del mercado de freelancing en valor 2016-21 - **Promedio = +7% anual.**



<sup>1</sup> Países Nórdicos: Denmark, Finlandia, Suecia, Noruega



Escala: Tamaño del mercado: 100 mil millones de euros.

Fuente: Roland Berger

●● "El tema del freelancing solo emergió hace unos años en Francia y hace poco más de una década en Europa. Los Estados Unidos son claramente el mercado más maduro. En Europa, el Reino Unido es el país donde esta tendencia se ha desarrollado más, pero el Brexit genera incertidumbre [...] Alemania también es un mercado muy maduro: su crecimiento ha sido impulsado por el Mittelstand del país en lugar de las grandes empresas. En cuanto al sur de Europa, la situación es más variada. Francia actualmente está mejor posicionada, con una demanda principalmente impulsada por las grandes empresas, que están cada vez más maduras. España está ligeramente rezagada con respecto a Francia, pero con una demanda en crecimiento, lo que la convierte en un mercado prometedor [...] Italia también muestra un ligero retraso, a pesar de contar con un gran número de trabajadores independientes."

**Experto del Mercado**  
Grant Thornton

### UNA COMBINACIÓN DE FACTORES FAVORABLES PARA EL DESARROLLO DE LA TALENT ECONOMY.

El freelancing ha experimentado un fuerte crecimiento en los últimos años debido al crecimiento simultáneo de la oferta (en términos de cantidad y calidad de perfiles) y la demanda de sus servicios. En lo que respecta a la oferta, el aumento de la atracción hacia el estatus de freelancer se explica, por un lado, por una tasa de desempleo históricamente baja y tendencialmente baja entre las poblaciones más calificadas, lo que permite a los nuevos independientes encontrar misiones y cobrar tarifas diarias elevadas. Por otro lado, la crisis de la Covid-19 y la normalización del teletrabajo que se derivó de ella han llevado a numerosos profesionales a probar el freelancing y a disfrutar de ello. La aceptación social del estatus de independiente también está en constante aumento, aunque existen disparidades entre los países (con una percepción aún bastante negativa en Japón o China, por ejemplo).

## Una aceptación social muy desigual

●● "Trabajar como freelancer le otorga cierto 'prestigio' en los Estados Unidos."

**Freelance – Artes y diseño**  
Estados Unidos

- "Aunque el freelancing está creciendo en
- Japón y el gobierno ha implementado medidas incentivadoras, su aceptación generalizada como una elección de carrera legítima y respetable todavía está por concretarse. Los desafíos culturales y sociales son considerablemente significativos"

**Forbes**  
Japon

El acceso al estatus de independiente también se ha vuelto más sencillo en la mayoría de los países. En los Estados Unidos, India o China, crear una empresa propia es particularmente rápido; en cambio, en Alemania, los trámites administrativos son complejos y laboriosos. Además, la cobertura social para los independientes tiende a acercarse a la de los trabajadores asalariados, especialmente en los Estados Unidos, el Reino Unido, los Países Bajos y Brasil.

Del lado de la demanda, el enfoque de las empresas también ha evolucionado mucho. En un contexto de crisis repetidas, los empleadores necesitan agilidad y flexibilidad (variabilización de los costos, acceso puntual a habilidades específicas, etc.), y buscan soluciones para enfrentar la escasez de talentos que actualmente se observa en algunas áreas de expertise, especialmente en los perfiles de Tech e IT. Además, las barreras psicológicas que frenaban el empleo de trabajadores independientes han caído progresivamente, en particular durante la crisis sanitaria.

El marco legal también ha evolucionado en muchos países, lo que permite a los empleadores contratar a independientes limitando los riesgos asociados (como la reclasificación como empleados, en particular) ►D

## UN CATALIZADOR DEL MERCADO: EL AUGE DE LAS PLATAFORMAS DE FREELANCING

Facilitando la conexión entre empresas y freelancers, las plataformas de freelancing han experimentado un auge en los últimos 5 años.

Aunque muchos trabajadores independientes son empresarios que saben movilizar sus redes, buscar clientes, hacer marketing y fidelizar a sus propios clientes, el 60% de los freelancers están registrados en al menos tres plataformas.<sup>4</sup> Estas plataformas se han convertido en una fuente esencial de visibilidad y generación de negocios para muchos de ellos. Su existencia tranquiliza a aquellos que consideran la independencia como opción, pero cuyas redes personales no serían suficientes para garantizar un flujo suficiente de actividad, motivándolos a dar el salto.

Facilitando el acceso a un ecosistema de independientes por naturaleza opaco y fragmentado, y ofreciendo servicios de alto valor agregado (preselección de los mejores perfiles disponibles, definición de las misiones, gestión centralizada de contratos y facturas), las plataformas también se han convertido en socios naturales para las empresas que desean contratar a trabajadores independientes.

Al estimular la demanda y estructurar la oferta, estos actores han desempeñado un papel clave en el desarrollo del mercado. Ante la creciente demanda de las empresas a nivel multinacional y multifuncional, la mayoría de los actores en este nuevo mundo de plataformas ofrecen servicios a nivel nacional (y a veces regional) y se especializan en algunas funciones.

<sup>4</sup> Encuesta OMS, 2022

## D Factores de crecimiento del freelancing

### Oferta

Evolución del número de freelancers...

...vinculado a la atracción del freelancing...

Desempleo: una baja tasa de desempleo entre la población activa de 'Talents' y se espera que disminuya (más ofertas de proyectos y mejores tarifas diarias).

Ventajas sociales y protección: reducción de la diferencia entre el estatus de empleado (especialmente el contrato indefinido) y el de freelancer.

COVID-19: apoyo de muchos gobiernos a los freelancers y popularización del uso de freelancers por parte de las empresas después de la crisis.

Percepción social de los freelancers: aumento de la aceptación por parte de la población en cuanto al freelancing (así como de los empleadores)."

...vinculado a la accesibilidad del freelancing...

Estado legal: simplificación de los trámites administrativos/jurídicos para acceder al estatus de freelancer.

Competencias en la población activa: brecha a cerrar entre las necesidades de los empleadores y la formación de los trabajadores.

### Enablers

Evolución de los recursos para freelancers y empleadores...

Conexión empleadores-freelancers: estructuración de la conexión entre freelancers y empleadores (especialmente a través de las plataformas).

Herramientas y facilitadores: democratización de las herramientas digitales (videoconferencia, documentos compartidos en tiempo real, etc.) para la colaboración a distancia o en persona.

### Demanda

Evolución de la demanda de los empleadores...

...Vinculada a una mayor propensión a trabajar con proveedores de servicios...

Flexibilización: creciente externalización de ciertas funciones por parte de las empresas para variabilizar los costos asociados.

Escasez de talento, especialmente para ciertas habilidades, complementada por la contratación de especialistas freelancers.

...Vinculada a una elección más frecuente de freelancers (en comparación con otros proveedores)...

Aceptación interna de los freelancers: aumento de la aceptación por parte de los empleadores en relación al freelancing (así como de la población).

Madurez de las empresas: desarrollo de las organizaciones para integrar freelancers en proyectos y equipos.

Riesgos: estructuración de los procesos para emplear mano de obra flexible (incluyendo freelancers) con el fin de limitar los riesgos legales, financieros y de recursos humanos de los empleadores.

Fuente: Entrevistas, Roland Berger

● "Es mucho más fácil para nosotros utilizar plataformas, ya que centralizan la contratación de servicios de trabajadores independientes. Podemos dar seguimiento a los gastos y acceder a todos los datos relacionados con los freelancers, como los contratos. Sí, pagamos una comisión, pero es razonable[...]."

**Director de Compras**  
Crédit Agricole

**Una limitación de riesgos, tanto para las empresas como para los freelancers.**

---

## Los beneficios clave de las plataformas para las empresas.

---

En primer lugar, el acceso a una amplia gama de talentos independientes, difícil de identificar para las empresas de otra manera, y que ofrece facilidad de acceso a la información (experiencias, formación, opiniones... e incluso tarifas diarias). Algunas plataformas son generalistas, mientras que otras se especializan en un segmento (consultores y perfiles de alto nivel) o en una profesión (IT, finanzas...).

En segundo lugar, una limitación de riesgos, tanto para las empresas (freelancers poco calificados o poco confiables) como para los freelancers (relación con el cliente, misiones que coincidan con el brief, falta de pago).

También cabe destacar que ofrecen comisiones más competitivas que las de las empresas de reclutamiento y sin tarifas por adelantado.

Finalmente, los procesos administrativos y legales son mucho más simples que en el caso de una contratación directa con el freelancer.

---

# 2

**El freelancing:  
ahora una elección  
de carrera  
deliberada**

El crecimiento del mercado de freelancing se explica principalmente por una oferta cada vez más rica y cualificada, alimentada por una corriente subyacente que empuja a los empleados a dejar la comodidad de un contrato indefinido para convertirse en independientes. Esta decisión, a menudo difícil, responde a aspiraciones profundas de empleados en busca de libertad y flexibilidad.



### LA AUTONOMÍA Y LA LIBERTAD EN EL CORAZÓN DEL CAMBIO HACIA LA INDEPENDENCIA.

Aunque el freelancing puede ofrecer remuneraciones a veces superiores a un contrato indefinido, las principales razones que mueven a los profesionales a lanzarse como independientes no suelen ser financieras. Para el 60% de las personas encuestadas<sup>5</sup>, es la posibilidad de elegir sus

misiones lo que constituye la motivación principal. A continuación, para el 49% de ellas, está la oportunidad de encontrar un mejor equilibrio entre su vida profesional y su vida personal. El deseo de mejorar su remuneración solo concierne al 25% de los independientes consultados. ►E

### E Motivaciones relacionadas con la autonomía y la libertad, más que con la compensación financiera.

Originalmente, convertirse en independiente, para usted, era principalmente un medio de:



Encuesta OMS, 2022

<sup>5</sup> Fuente : Encuesta OMS, 2022

- "Los independientes razonan de manera abierta, flexible, fluida y creen que cualquier experiencia es valiosa para tomar - para aprender y desarrollarse."

**Michel Barabel**  
Director Científico del Executive Master en Sciences-Po,  
Director de Publicaciones del LabRH.

- ● "Como independiente, tengo más libertad de tono y de acción, y por lo tanto un valor añadido más fuerte. No tengo ningún asunto político, no estoy jugando mi carrera interna. Veo el éxito como un florecimiento global, una explotación de mi potencial en un sentido amplio, que me permite dar lo mejor de mí misma. Es un conjunto, un equilibrio entre varias esferas."

**Guillemette**  
Independiente OMS desde 2019

## ¿CUÁLES SON LAS MOTIVACIONES PARA ELEGIR UNA MISIÓN?

Al elegir una misión, los freelancers evalúan principalmente el interés del proyecto<sup>6</sup> (muy importante para el 71% de ellos), luego el nivel de remuneración (muy importante para el 47% de los freelancers), y en igual medida la calidad del management del cliente y la flexibilidad de la organización (muy importante para el 43% de los encuestados). Por otro lado, criterios como el sector de actividad del cliente o la seguridad brindada por una misión prolongada son secundarios a sus ojos.

► F

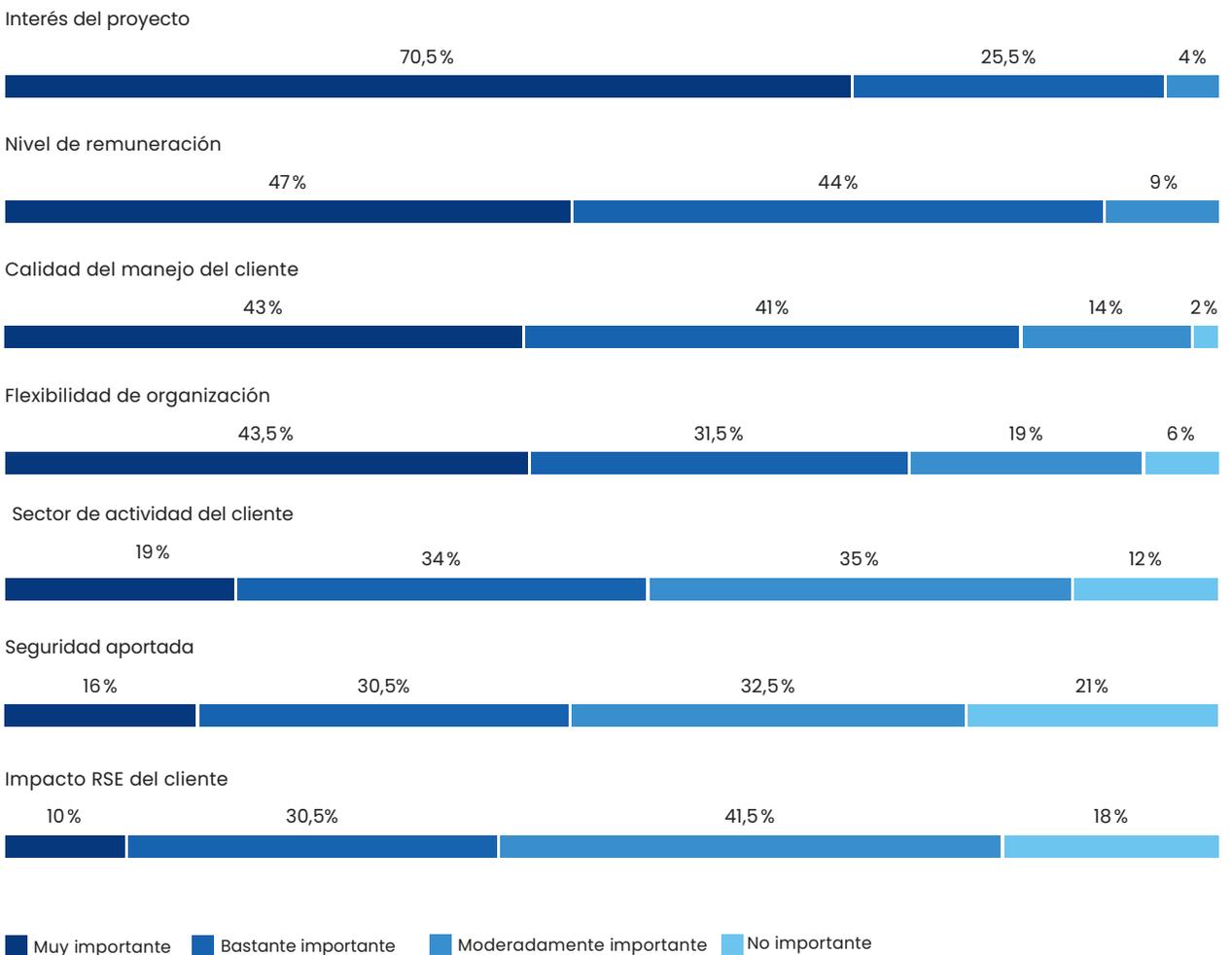
- "Para elegir un proyecto, confío
- en mi intuición, en la conexión interpersonal que tengo con el equipo cliente, y en el impacto directo que voy a poder tener con ese cliente. He aprendido a decir no a cierto proyecto para decir sí a otro proyecto, especialmente cuando es estimulante.

**Emilie**  
Independiente OMS desde 2020

<sup>6</sup> Encuesta OMS, 2022

**F Los independientes eligen una misión principalmente por el interés del proyecto, la remuneración y la conexión interpersonal con los equipos del cliente.**

¿Qué factores condicionan más la elección de sus misiones?



Fuente: Encuesta OMS, 2022

## UNA ELECCIÓN DE CARRERA A LARGO PLAZO PARA CASI UN FREELANCER DE CADA DOS

A pesar del nivel de incertidumbre que presenta, el estatus de freelancer satisface a la gran mayoría de los independientes. El análisis<sup>7</sup> de sus elecciones de carrera permite distinguir dos tipos de perfiles, distribuidos en proporciones equivalentes dentro de esta población:

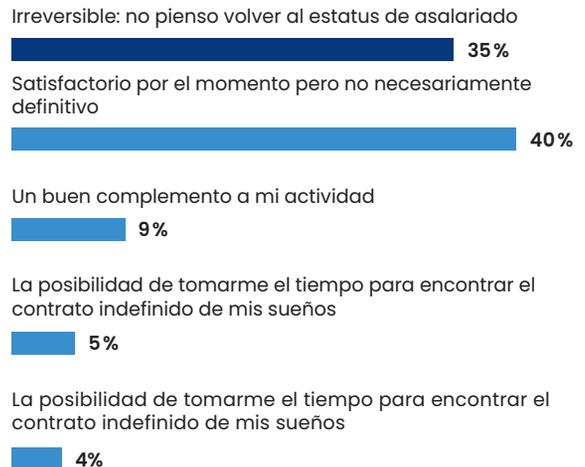
- **Los "independientes oportunistas":** aproximadamente el 55% de los freelancers adoptan un enfoque oportunista y permanecen abiertos a la posibilidad de retomar un puesto con contrato indefinido<sup>8</sup>
- **Los "independientes de carrera":** aproximadamente el 45% de los independientes se ven a largo plazo en este camino en el que se han "encontrado"<sup>9</sup>

El freelancing se ha convertido así en una elección de carrera en sí misma para perfiles altamente cualificados, que lo ven como un camino a largo plazo. ▶ **G**

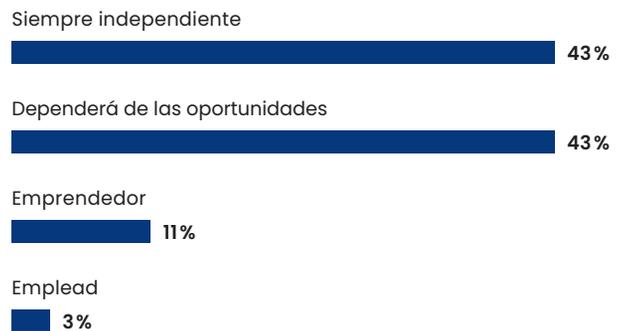


### **G** Una elección de carrera asumida

Hoy, para usted, el estatus de independiente es:



En un horizonte de 3-5 años, ¿cómo se ve usted?



Fuente: Encuesta One Man Support en 2022

<sup>7, 8, 9</sup> Encuesta OMS, 2022



# Interview

Caroline Guimard  
Consultora independiente en finanzas.

● ● "Como Interim Manager, mi impacto en el terreno es más significativo y aprecio tener un período de intervención limitado en las organizaciones. Esto me motiva a dar lo mejor de mí en un tiempo restringido."

Caroline Guimard es consultora independiente desde hace 3 años, después de más de 15 años como empleada en Deloitte y LVMH, en los campos de las finanzas, el control de gestión, la auditoría y la contabilidad, tanto en Francia como a nivel internacional.

## ¿Qué aporta la independencia a su carrera?

*CAROLINE GUIMARD: La independencia me brinda la posibilidad de combinar varias actividades y desarrollar nuevas habilidades, equilibrando entre misiones para clientes, enseñanza, trabajo voluntario y mi pasión por la escritura. Soy libre de elegir mis clientes y la comunicación sobre mi organización se realiza con total transparencia. La independencia es un camino que revela y nutre todas las facetas de mi personalidad.*

## ¿Cómo defines tu relación con el trabajo como autónomo?

*El trabajo sigue ocupando un lugar central en mi vida, pero gracias a la independencia, ya no es la única forma en la que me realizo. Como Interim Manager, mi impacto en el terreno es más significativo y aprecio tener un período de intervención limitado en las organizaciones. Esto me motiva a dar lo mejor de mí en un tiempo restringido.*

## ¿Cuál es el mayor reto al que te has enfrentado como autónomo?

*Cuando me convertí en independiente, tenía miedo de no poder integrarme en los equipos ya establecidos. Sin embargo, mi experiencia como auditor, con un papel de 'molestia' externa, me permitió encontrar rápidamente la postura adecuada.*

# 3

---

**La colaboración con  
freelancers: una  
oportunidad  
estratégica para las  
empresas.**

**Con una oferta ahora abundante y estructurada, el freelancing se convierte en una solución relevante para abordar la escasez de talento. También es una buena manera para las empresas de probar un perfil antes de contratarlo, ya que la mayoría de los independientes están abiertos a la posibilidad de volver a un contrato a tiempo completo.**

**Pero el uso del freelancing puede aportar beneficios más estratégicos. Al permitir ajustar mejor la plantilla en función de las necesidades y acelerar el desarrollo de habilidades de la organización en nuevas áreas, puede convertirse en un verdadero impulsor de competitividad.**

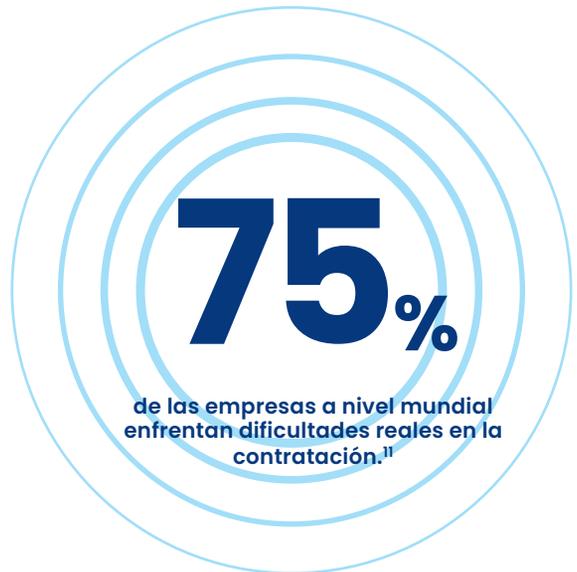
### **EL FREELANCING, UN NUEVO CAMINO PARA ACCEDER A TALENTOS ESCASOS**

Cuando una empresa identifica una necesidad de recursos humanos, tiene varias opciones: la contratación a tiempo completo, el uso de freelancers, el trabajo temporal o la consultoría. Cada una de estas soluciones tiene sus ventajas y desventajas. ► **H** El contexto socioeconómico está llevando a las empresas a recurrir cada vez más a freelancers.

A nivel mundial, las dificultades para reclutar están en su punto más alto en los últimos 15 años y son evidentes para el 75% de las empresas.<sup>10</sup> Son especialmente pronunciadas en lo que respecta a los perfiles digitales.

Estas dificultades han cambiado positivamente la percepción que tienen las empresas de los freelancers, ya que los ven como una solución para abordar sus problemas de reclutamiento.

Sin embargo, algunas empresas todavía se muestran reacias al fenómeno. De hecho, el uso de externos no está libre de riesgos. La causa de esto es el marco regulatorio que rige la relación entre la empresa y el freelancer:



● ● **"Observo que las empresas se están convirtiendo cada vez menos en monolitos cerrados y se están convirtiendo en ecosistemas abiertos. La frontera entre empleados y trabajadores independientes está desapareciendo para crear valor de manera diferente."**

**Catherine Barba**

Presidenta y cofundadora de Envi, Escuela de Independientes que tienen éxito.

- Mai 2023

<sup>10,11</sup> Fuente: "The New Human Age" de ManpowerGroup

## H Una elección de canal de reclutamiento que depende de las prioridades de las empresas

Demanda de talento

Principales criterios de selección:

	<b>Costos</b>	<b>Conveniencia</b> Relevancia y accesibilidad de los perfiles, así como plazos de contratación, incluyendo administración y gestión)	<b>Riesgos</b> (legales, fiscales, de recursos humanos...)
<b>Reclutamiento interno</b>	 <p>Costos directos e indirectos múltiples que incluyen salario, bonificaciones, seguros, vacaciones pagadas y otros impuestos</p>	 <p>La necesidad de invertir mucho tiempo y dinero en la integración y formación</p>	 <p>Riesgo de contratar a la persona equivocada debido a una mala adaptación a la cultura o falta de habilidades, seguido de dificultades para despedir y reemplazar por razones legales</p>
<b>Freelancing</b>	 <p>Compensación basada en una tarifa por hora o día</p> <p>Posibilidad de contratar a un independiente a tiempo parcial fácilmente</p>	 <p>Los freelancers seleccionados son expertos en su campo, por lo que no es necesario invertir en formación e integración</p>	 <p>Riesgo de incumplimiento de los plazos, abandono del proyecto, falta de compromiso y confidencialidad</p>
<b>Consultoría y externalización</b>	 <p>El precio se basa en el mismo método que el trabajo independiente, pero es naturalmente más caro ya que involucra muchos más recursos</p>	 <p>Los proveedores seleccionados son expertos en su campo, por lo que no es necesario invertir en capacitación e integración</p>	 <p>Riesgo de falta de comunicación con los equipos internos, violación de la confidencialidad y temor a la pérdida de control para las empresas</p>

 El tipo de contrato más ventajoso según el criterio de selección

Fuente: Roland Berger

en muchos países (principalmente Alemania, el Reino Unido y China), existe el riesgo de que un freelance sea reclasificado como empleado si trabaja un cierto número de horas para un solo cliente, lo que puede resultar en costos adicionales no previstos.

El riesgo de confidencialidad tampoco debe subestimarse: aunque se recomienda que un freelance firme un acuerdo de no divulgación (NDA, por sus siglas en inglés), puede ser difícil para él desvincularse por completo de los conocimientos adquiridos durante sus encargos.

## RECLUTAMIENTO INTERNO O EXTERNO, ¿CÓMO TOMAR UNA DECISIÓN?

En un mercado donde las competencias están al alcance a través de la contratación de externos, ¿cómo incorporar este nuevo factor en su estrategia de adquisición de talento?

¿Qué puestos deben considerarse como núcleo y, por lo tanto, asignarse a empleados internos? Por otro lado, ¿cuáles podrían ser confiados a terceros?

No hay una respuesta estándar a estas preguntas. Los puestos que a menudo se consideran como núcleo y, por lo tanto, son asignados a empleados internos son aquellos que tienen interacción directa con clientes importantes, los que brindan acceso a información confidencial crítica, los puestos con un alto contenido de gestión o aquellos que requieren el dominio de técnicas específicas de la empresa, que a menudo llevan tiempo adquirir.

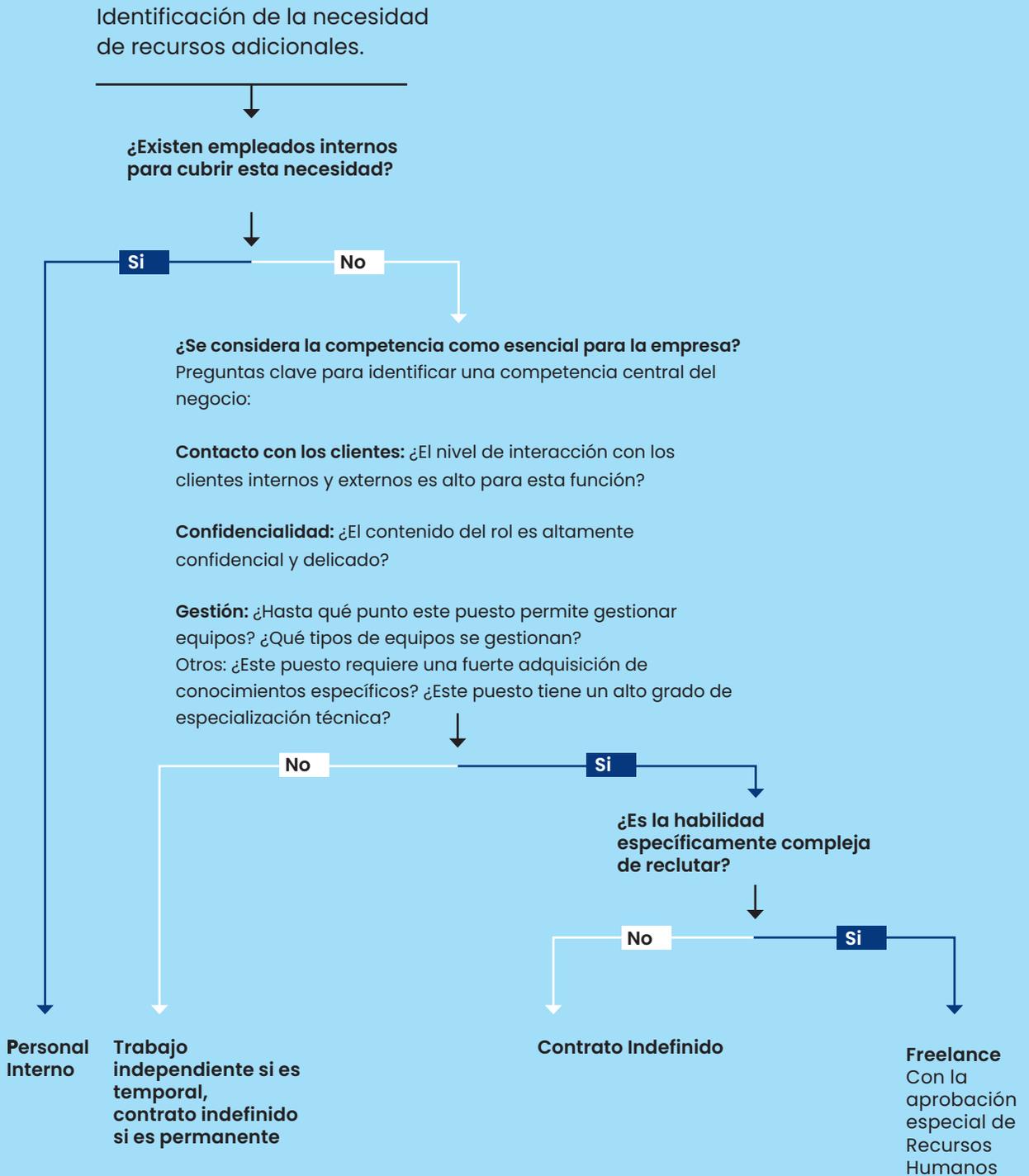
Sin embargo, cada vez es más común recurrir a trabajadores independientes para ocupar temporalmente puestos que tienen algunas de estas características, especialmente cuando el proceso de contratación es complejo y es urgente cubrir el puesto. Por ejemplo, es común ver que puestos directivos sean asignados a Interim Managers. ▶

Este proceso de toma de decisiones puede realizarse cuando surge una necesidad, pero para tomar decisiones acertadas, cada empresa debe reflexionar sobre cuál es su núcleo de negocio, las habilidades que desea desarrollar internamente en el futuro y los roles que podrían beneficiarse de la externalización.

El grado óptimo de flexibilidad de la organización y el porcentaje objetivo de recursos externos asociados son también específicos para cada empresa, dependiendo de la naturaleza de su actividad y sus objetivos, y deben evaluarse caso por caso.

**Es cada vez más  
común ver  
puestos directivos  
confiados a  
Interim Managers.**

# I Contrato indefinido o freelance, una decisión basada en criterios bien definidos.



Fuente : Roland Berger

---

## ¿Es el coste de un autónomo más que el de un empleado?

---

¿Es el coste de un autónomo más que el de un empleado?

El costo es, por supuesto, un factor importante en la decisión entre un empleado y un freelance, pero la comparación no siempre es evidente."

El costo total real de un empleado a menudo se subestima, ya que es significativamente mayor que solo el salario: varias cargas, costo de contratación y salida, gestión de recursos humanos, espacio de oficina, capacitación y seminarios, beneficios en especie, participación en los beneficios, opciones sobre acciones...

La comparación también debe considerar el hecho de que los freelancers solo facturan los días trabajados efectivamente. La facilidad para encontrar a un independiente a tiempo parcial también permite limitar los gastos, ya que no todos los puestos o proyectos requieren a una persona a tiempo completo.

Por lo tanto, considerando las tarifas promedio cobradas por los freelancers, el costo de un independiente suele ser inferior al de un empleado, especialmente para los puestos senior.

---

### LA FLEXIBILIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, UNA NUEVA PALANCA DE COMPETITIVIDAD

Tener acceso a una habilidad rara, cubrir una vacante inesperada, proporcionar una solución temporal mientras se realiza una contratación... a menudo, la contratación de un independiente se realiza de manera reactiva y oportunista. Sin embargo, el trabajo independiente se está convirtiendo en un elemento estructural.

Las empresas se han enfrentado a numerosas turbulencias en los últimos años: la crisis sanitaria, el teletrabajo, el aumento repentino de las tasas de interés y la inflación en cuestión de meses, la guerra en Ucrania y la aparición repentina de herramientas de IA generativa que prometen revolucionar el trabajo. Esta aceleración del cambio pone a las organizaciones bajo una gran presión y genera una necesidad urgente de nuevas competencias. Sin embargo, los planes a medio y largo plazo para el desarrollo de habilidades internas a menudo se ven superados por los acontecimientos. El uso de freelancers ayuda a suavizar estas variaciones y acelerar los cambios.

Estos rápidos cambios dentro de las organizaciones también se reflejan en la proliferación de proyectos transversales complejos y 'planes de transformación'. Aunque generalmente están bien concebidos y estructurados, los resultados pueden ser decepcionantes debido a una implementación que carece de coordinación y recursos. Estos proyectos suelen ser asignados a equipos internos que ya están abrumados y que no son expertos en los temas a tratar.

Cada vez más proyectos internos y roles de coordinación tipo PMO (Project Management Office) se están confiando a profesionales independientes. Estos individuos tienen la ventaja de estar completamente enfocados en el éxito del proyecto encomendado, sin distracciones relacionadas con asuntos internos o de carrera, y poseen la experiencia necesaria para avanzar eficazmente en el proyecto. Además, el número de personas y la duración de su participación pueden adaptarse fácilmente a las diferentes fases del proyecto.

La contribución del profesional independiente a la empresa no termina con la finalización del proyecto. De hecho, los freelancers que se integran fácilmente en los equipos internos naturalmente transmitirán su experiencia. Además de los beneficios a corto plazo que brindan los proyectos bien gestionados, se agrega un beneficio a largo plazo: el rápido desarrollo de habilidades de toda la organización y su autonomía.

## PARA LOS EQUIPOS DE RECURSOS HUMANOS, UN NUEVO ROL Y NUEVAS EXPERTICIAS A DESARROLLAR

La consideración de los freelancers en la toma de decisiones afecta directamente a los equipos de recursos humanos acostumbrados a contratar empleados en contratos permanentes o a plazo fijo

Por un lado, esto enriquece su papel dentro de la empresa. Al dominar los diversos canales de adquisición de habilidades, pueden ser una fuerza propositiva en cuanto a la mejor manera de abordar una necesidad operativa. De esta manera, los equipos de adquisición de talento fortalecerán aún más su papel como expertos en talento y socios comerciales. Su cercanía con los equipos operativos se verá reforzada.

Por otro lado, en la gestión diaria de las contrataciones, esta nueva realidad en el mercado de talentos requiere repensar hábitos y lógicas arraigadas:

- **Transición de una lógica de descripción de puesto de trabajo a una lógica de descripción de misión:** las descripciones de puestos de trabajo tradicionales no son pertinentes para un freelance que no tiene la intención de quedarse a largo plazo en la empresa
- **Lógica de antigüedad a repensar:** la prioridad se otorga no al potencial, sino a la experiencia, lo que puede llevar a elegir personas más experimentadas para una misión de freelance que para una contratación tradicional
- **Flexibilidad en la jornada laboral para considerar:** muchas misiones pueden ser llevadas a cabo por una persona a tiempo parcial, lo que limita drásticamente los presupuestos y permite contratar a personas más experimentadas
- **Ampliación de los canales de reclutamiento:** las vías tradicionales no permiten encontrar independientes

- **Desarrollo de relaciones a lo largo del tiempo con los independientes** para valorizar las experiencias/proyectos pasados (por ejemplo, la formación de un grupo de freelancers con un historial de proyectos en la empresa, un conocimiento de la cultura, las herramientas, etc.)
- **Transición de una lógica de paquete salarial a una de tarifas diarias y volumen de días:** la necesidad de conocer los precios del mercado para los independientes según sus profesiones y su experiencia ayuda a los responsables a evaluar un presupuesto. Las variables de tiempo parcial y eficiencia deben tenerse en cuenta en los cálculos: para una misión equivalente, un independiente con experiencia será más eficiente y autónomo que un principiante y, por lo tanto, puede que al final resulte más económico para la empresa, a pesar de tener una tarifa diaria más alta



# Entrevista

Pierre-Yves Calloc'h  
Chief Digital Officer en Pernod Ricard

● ● "250 personas en mis equipos, de las cuales 50% son independientes: el modelo híbrido nos permite enriquecernos con habilidades casi imposibles de encontrar internamente."

**Usted ha sido pionero en el uso de freelancers en Pernod Ricard, y hoy no contempla prescindir de sus habilidades. ¿Por qué involucrar a independientes, de manera permanente, dentro de sus equipos?**

*PIERRE-YVES CALLOC'H: Para ganar en competitividad y fortalecer los equipos existentes, efectivamente he recurrido a habilidades freelance durante 25 años. Los solicitamos para responder a varios desafíos:*

- Durante la creación de un nuevo equipo: el freelancing permite una rápida implementación del equipo, mientras se sigue identificando las habilidades necesarias para el progreso del proyecto. Así, se van refinando progresivamente los perfiles.
- Durante la evolución de un proyecto: de 0 a 100 y luego de 100 a 10,000, el perfil requerido evoluciona necesariamente con el nivel de madurez del enfoque.
- En temas innovadores (IA, datos...), algunas habilidades son difíciles de encontrar entre los perfiles asalariados.
- Para el lanzamiento de un nuevo proyecto o la "apertura" de un país: establecer una fuerza laboral flexible nos permite gestionar la incertidumbre intrínseca al inicio de los proyectos.

**¿Cómo integran a los freelancers dentro de sus equipos?**

*En todos los temas, movilizo competencias internas y externas, lo cual ha demostrado ser eficaz. Los freelancers son gestionados como empleados, con algunas excepciones (eventos de fin de año, por ejemplo); el proceso de incorporación es uniforme. Con 250 personas en mis equipos, de las cuales la mitad son trabajadores independientes, el proceso de incorporación es casi permanente. Nuestro objetivo es permitir a todos los colaboradores, sean empleados o freelancers, acceder a la misma información y herramientas para ser lo más eficientes posible.*

*A mi llegada, los equipos no estaban familiarizados con esta organización, pero gradualmente mostramos las ventajas del modelo híbrido. Incluso hemos extendido este enfoque a otros departamentos de Pernod Ricard,*

*compartiendo regularmente un conjunto de buenas prácticas. El proceso de reclutamiento ahora está bien establecido: la conducción de las entrevistas para los freelancers es muy similar a la de los empleados (simplemente no nos cuestionamos tanto sobre la capacidad del candidato para llegar al puesto N+1 o sobre sus ambiciones de carrera a largo plazo en la empresa).*

#### **¿Cómo han abordado los equipos de Recursos**

##### **Humanos esta estrategia?**

*Como con toda evolución organizacional, tuvimos que ser pedagógicos. Obviamente, había cuestiones jurídicas; juntos evaluamos los riesgos e implementamos procesos para minimizarlos. Concretamente, todos los independientes tienen una dirección de correo electrónico de Pernod Ricard que comienza con "ext", y las ofertas de trabajo también se envían a los freelancers, en caso de que deseen unirse a nuestros equipos de manera permanente. En cuanto a la gestión de datos sensibles, el riesgo asociado con un freelancer es similar al de un empleado... Incluso diría que los independientes suelen ser más conscientes de esta cuestión estratégica.*

##### **¿Buscan "fidelizar" a ciertos independientes?**

*En efecto, algunos freelancers regresan de manera periódica: en Pernod-Ricard, les animamos a quedarse o a volver, ofreciéndoles un proceso completo de incorporación. Algunos independientes han desarrollado una verdadera red interna dentro de la empresa y no dudamos en solicitarlos incluso fuera de su área de expertise, capitalizando en su conocimiento de la empresa y su capacidad de adaptación.*

#### **¿Cómo prevén el uso de freelancers para los próximos meses? (tipología de misiones, duración, modo de integración y de fidelización...)**

*El auge del freelancing es una verdadera ola de cambio: algunas habilidades se han vuelto casi imposibles de encontrar internamente, y muchos perfiles, ya sean juniors o seniors, ahora eligen principalmente este modo de trabajo a mediano plazo. Esta evolución nos impulsa a reinventarnos diariamente: ¡las empresas se están volviendo cada vez más abiertas al modelo híbrido!*

# 4

---

## Los métodos de recurso a los freelancers dentro de las organizaciones

## UN MODELO A CONSTRUIR CASO POR CASO

Dado que el contexto económico y la tensión en ciertas profesiones justifican cada vez más el uso de freelancers de la Economía del Talento, ¿qué modelo operacional pueden implementar las empresas para integrarlos eficazmente dentro de su organización?

El nivel de recurso a estos perfiles de alto nivel varía de un sector de actividad a otro, y de una empresa a otra, por lo que es difícil concebir un modelo único.

La situación generalmente encontrada es "**Prescriber centric**", es decir, un funcionamiento por defecto, en el cual los gerentes reclutan directamente a los freelancers que necesitan, sin que necesariamente las partes interesadas clave (RRHH, Compras, Finanzas, Jurídico, etc.) hayan desarrollado e implementado los medios adecuados (procesos, herramientas, etc.) para facilitar y asegurar el reclutamiento. Este modo de operación tiene sus límites ya que no garantiza la mejor calidad de selección y conlleva riesgos desde el punto de vista jurídico y social (por ejemplo, cuando los freelancers son contratados para eludir límites en la contratación).

Las empresas más avanzadas en cuanto a la gestión de freelancers han desarrollado varios tipos de soluciones:

- "**HR centric**": el dador de órdenes se apoya en los recursos humanos de su empresa para elegir el perfil independiente adecuado, mientras garantiza el presupuesto. De esta manera, los riesgos y los costos están relativamente controlados, y la gestión es más precisa que en un marco "Prescriber centric".
- "**Procurement centric**": la Dirección de Compras de la empresa supervisa la elección del canal de selección, lo que permite controlar con precisión los gastos relacionados con el uso de freelancers, aunque puede haber una falta de implicación de la Dirección de

Recursos Humanos en temas de habilidades, perfiles, cultura, etc.

- "**Shared service center**": la gestión de los freelancers está completamente integrada, y la presencia de expertos dedicados permite animar un ecosistema de freelancers de calidad alrededor de la empresa, al mismo tiempo que se controlan detalladamente los costos gracias a directrices precisas, y limitando al máximo los riesgos legales.

Para salir del "Prescriber centric", es esencial examinar detenidamente las necesidades de cada empresa para diseñar un modelo adaptado.

## UN ENFOQUE EN TRES FASES

Para cualquier empresa, la estructuración de un modelo operacional para el uso de freelancers de la Economía del Talento puede descomponerse en tres fases:

1. **Definir una estrategia de reclutamiento a nivel de grupo** identificando las competencias clave (que deben conservarse absolutamente internamente) vs. no clave (que, por el contrario, podrían ser externalizables).
2. **Identificar los canales de reclutamiento posibles para todas las competencias que podrían ser externalizables**, como por ejemplo el freelancing, pero también el trabajo temporal, la consultoría, etc. El marco que permite la decisión de activar un canal de reclutamiento en lugar de otro debe definirse para facilitar la implementación de contratos y la integración de los nuevos colaboradores.
3. **Implementar los medios necesarios para el modelo operativo**, que incluyen ajustes en términos de (a) organización, (b) procesos, (c) gobernanza, (d) medición del rendimiento, (e) herramientas y (f) gestión/cultura empresarial.



# Entrevista

Mathilde le Coz  
Presidenta del LAB RH, Directora de  
Recursos Humanos de Mazars Francia.

## ¿Cómo analiza el desarrollo del freelancing?

**MATHILDE LE COZ:** *Por un lado, la oferta está creciendo: ex empleados quieren volverse independientes, mientras continúan trabajando para sus antiguos empleadores; muchos jóvenes quieren ser sus propios jefes, pero no necesariamente dueños de empresas. Aspiran a gestionarse a sí mismos, a tener la libertad de organizar su tiempo, de elegir las empresas y las misiones que se ajusten a sus necesidades. Esta búsqueda de propósito refleja un enfoque casi filosófico de la evolución del mundo laboral.*

**Paralelamente, se observa un fuerte crecimiento en la demanda de habilidades escasas:** *¡las organizaciones necesitan freelancers dentro de sus equipos! Por lo tanto, es necesario repensar la forma en que concebimos el trabajo, cuestionando la verticalidad, los silos y los modelos de gestión obsoletos. Las empresas de hoy son cada vez más transversales y horizontales. En este contexto, los freelancers se han convertido en una realidad estructural: ¡debemos reflexionar sobre cómo abordarla para mantener el sistema a largo plazo!*

## ¿Cómo construir un ecosistema de Recursos Humanos atractivo para los freelancers?

*Algunas habilidades no se encuentran dentro de los equipos existentes, y privarse de freelancers les privaría de recursos esenciales. Más allá de una habilidad específica, cuando un freelancer se une a un proyecto de equipo, aporta una nueva perspectiva sobre los procesos y el mercado. En el contexto de su marca empleadora, una empresa debe dirigirse específicamente a los freelancers*

*y hacerles querer trabajar para ella. Esto implica, en particular, entrevistas de selección específicas: los mejores independientes están muy solicitados, por lo que es necesario convencerlos de unirse a una organización y el proceso de selección es entonces bidireccional.*

**Buscamos hacer que alguien se integre a un equipo en lugar de simplemente contratar un refuerzo operacional por un tiempo limitado. Queremos crear una galaxia de habilidades, con fortalezas y características específicas para cada proyecto.**

## ¿Cómo planean integrar a los freelancers?

*La comunicación entre el gerente y el equipo del proyecto con anticipación es esencial. Al dar una visión al equipo y, en particular, al explicarles por qué es necesario recibir a un freelancer para cumplir con una misión específica, su llegada es vista como un refuerzo y, por lo tanto, es bien recibida.*

## ¿Cómo ayudar a los gerentes a adoptar una estrategia de RRHH adaptada a los freelancers?

*Si el gerente adopta un papel de controlador del tiempo, la situación con el freelancer puede volverse complicada. Pero si el gerente tiene como misión animar y dar una visión, gestionar con total confianza y favorecer un modo de funcionamiento horizontal, ¡entonces la gestión de los freelancers se lleva a cabo con serenidad!*

# 5

---

**Las buenas prácticas  
para atraer y  
gestionar a los  
mejores freelancers**



Los freelancers, en su mayoría, son ex empleados y, por lo tanto, entienden bien los estilos de gestión y las organizaciones. Sin embargo, su estatus de independientes hace que sus expectativas, restricciones y factores de motivación difieran en algunos aspectos. Por lo tanto, no son exactamente como otros colaboradores. Las empresas, en general, no consideran adecuadamente estas particularidades porque no las conocen bien. Sin embargo, los mejores freelancers son muy solicitados y pueden elegir a sus clientes.

¿Cómo, entonces, aumentar las posibilidades de atraer y retener a los mejores talentos independientes? Aunque el aspecto económico es obviamente un factor a considerar, hay otros factores que son aún más importantes para ellos (ver parte 2).

Definir una política de RRHH específica y sensibilizar a los gerentes sobre las particularidades de los freelancers puede convertirse en una verdadera ventaja competitiva. ▶

## 1 | Antes de la misión

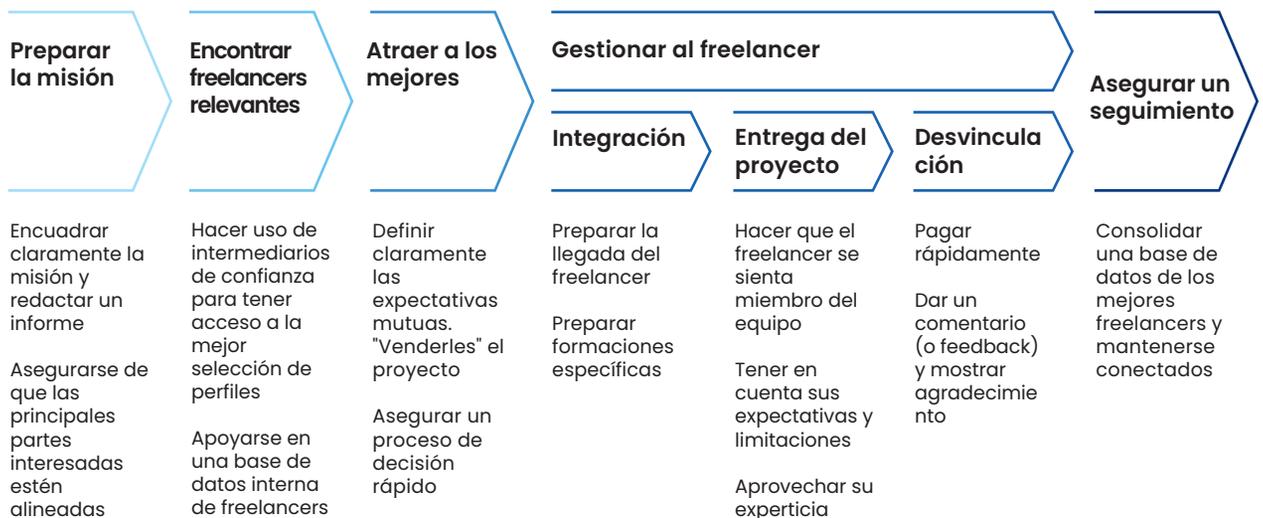
### DEFINIR CLARAMENTE SUS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS

Antes de iniciar cualquier contratación de freelance, es útil definir con precisión el contenido del proyecto y formalizarlo en un briefing detallado. Este briefing podría exponer los elementos clave del proyecto (contexto, objetivos, entregables esperados, planificación), las competencias requeridas (experiencia sectorial, funcional, dominio de herramientas específicas, senioridad, si ha trabajado o no en una consultora) y el modo de trabajo previsto (tiempo completo / tiempo parcial, presencial / a distancia, desplazamientos, ...).

La colaboración con un freelance está delimitada en el tiempo y por una misión específica, por lo que este esperará que se respeten estos términos. La empresa no tendrá la misma flexibilidad que con un empleado para cambiar libremente los parámetros de la misión, por lo que es esencial que esta se planifique adecuadamente desde el principio para evitar sorpresas en el futuro. Hoy en día, esta fase no siempre se cuida lo suficiente: el 58% de los freelancers afirman que su cliente no siempre tiene una visión clara de sus expectativas.



## J Cómo atraer y retener a los mejores freelancers



Fuente: OMS

Alinear a las partes interesadas haciendo que validen la misión y el presupuesto también es esencial, ya que esto garantizará que las decisiones se tomen rápidamente.

### APOYARSE EN/RECURRIR A LAS MEJORES FUENTES DE FREELANCERS

Encontrar el perfil adecuado no es tarea fácil, ya que el mercado suele ser particularmente opaco. ¿Cómo saber si la persona encontrada es la mejor para la misión? Las redes personales suelen ser limitadas: de hecho, es poco probable que un freelance que le guste esté disponible nuevamente cuando lo necesite.

En esta etapa, la ayuda de un intermediario de confianza suele ser fundamental. Podrá ayudar al gerente a refinar su necesidad, definir el perfil adecuado aportando su experiencia en el mercado, y luego ofrecerle en pocos días una selección calificada de freelancers disponibles y motivados. Esto ahorra mucho tiempo al gerente y establece naturalmente una relación de confianza entre el freelance y su cliente.

### IMPLEMENTAR UN PROCESO DE SELECCIÓN RÁPIDO Y TRANSPARENTE

Las entrevistas de selección de un freelance deben considerarse como un intercambio sobre la misión, en lugar de

una entrevista de contratación tradicional. El freelance, como experto en el tema, tendrá muchas preguntas sobre el contexto, los objetivos del proyecto y su rol específico. La persona que conduce la entrevista, que a menudo será el futuro gerente, debe responderle sinceramente, al mismo tiempo que intenta "vender" la misión. La palabra clave aquí es la transparencia: un freelance no aceptará una misión que no crea que puede tener éxito. La mejor manera de convencerlo es proporcionarle la mayor cantidad de información posible para que pueda formarse una opinión precisa sobre su viabilidad.

Además, es esencial brindar una respuesta rápida a los freelancers entrevistados, ya que a menudo están considerando varias oportunidades y podrían optar por otro proyecto si la toma de decisiones se demora demasiado. La mejor práctica es llevar a cabo un máximo de 1 o 2 entrevistas y proporcionar una respuesta en un plazo de 24 a 48 horas.

● "El mercado laboral es hoy en día un mercado de empleados y no de empleadores. Esto se aplica también a los freelancers."

**Laure Girardot**

Experta en el 'Future of Work'

## 2 | Durante la misión

### ORGANIZAR UNA INTEGRACIÓN SIMPLIFICADA Y ACELERADA

Una integración simplificada y acelerada permitirá al freelance ganar en eficiencia y, en última instancia, en impacto. Para lograrlo, aquí hay algunas buenas prácticas:

- Anticipar la llegada del freelance: preparar el material disponible, los accesos (carpetas, software, herramientas, etc.), las posibles tarjetas de identificación y las autorizaciones necesarias.
- Unos días antes del inicio de la misión, informar al equipo y a las personas involucradas sobre la llegada inminente del freelance y organizar una reunión de inicio de la misión (kick-off).
- Organizar un programa de integración acelerado y pragmático para que el freelance pueda conocer a todas las personas involucradas en el proyecto y tenga acceso a la información y herramientas necesarias.
- Prever posiblemente formaciones específicas para los freelancers (sobre el negocio de la empresa, la organización, la cultura, los procesos, las herramientas, etc.) que puedan ser útiles para acelerar su integración.

### DURANTE EL PROYECTO: GESTIONAR AL FREELANCE DE MANERA ESPECÍFICA

Un freelance no se gestiona de manera diferente a un empleado, pero aún así es necesario tener en cuenta ciertas especificidades relacionadas con su estatus para aprovechar al máximo su experiencia.

Es fundamental, en primer lugar, hacer que el freelance se sienta como un miembro pleno del equipo: incluirlo en la vida diaria del equipo, conocerlo personalmente, evitar marcadores de estatus (como distintivos de identificación de color diferente o acceso limitado a las instalaciones, etc.). Esto contribuirá significativamente a su bienestar y motivación.

Los freelancers a menudo trabajan a tiempo parcial. El resto de su tiempo puede estar ocupado por otros clientes, proyectos empresariales o personales. Para poder llevar a cabo todas estas actividades de manera serena y eficiente, es fundamental respetar el alcance de su misión y brindarles un cierto nivel de flexibilidad. En el caso de un freelance que trabaja a tiempo completo, estas problemáticas surgen con mucha menos frecuencia.



Dado que su competencia para llevar a cabo la misión está demostrada, es importante que el gerente les otorgue el nivel adecuado de autonomía, lo que no excluye la realización de reuniones periódicas de seguimiento para ayudarlos a aumentar aún más su eficiencia.

Uno de los objetivos para un gerente que trabaja con un freelance es que la experiencia de este último se transmita al resto del equipo, de manera que el equipo sea autónomo al final de la misión. Para lograrlo, una buena práctica es crear un binomio entre el freelance y otra persona del equipo, quienes se ayudarán mutuamente y compartirán sus conocimientos.

Finalmente, como expertos externos, su perspectiva "fuera de la caja" puede resultar relevante, por lo que no se debe dudar en pedirles su opinión.

●● "Mis clientes se involucran y aportan su parte. Realmente quieren aprovechar mi valor".

**Guillaume**

Freelance en One Man Support desde 2019

### 3 | Al final de la misión

#### CERRAR LA MISIÓN CON UNA EVALUACIÓN Y COMENTARIOS POR ESCRITO, Y UNA ENTREVISTA DE CIERRE

Cuando la misión está llegando a su fin, formalizar una evaluación al final de la misión permite evaluar la calidad del trabajo y la relación. Esto está lejos de ser una práctica generalizada en la actualidad: el 84 % de los freelancers<sup>15</sup> no ha tenido una entrevista de cierre de la misión.



<sup>14</sup> "Global Study on Freelancing", Jon Younger et l'Université de Toronto

<sup>15</sup> Encuesta OMS, 2022

Sin embargo, llevar a cabo una entrevista de salida y formalizar un informe post-mortem puede ser especialmente útil para identificar áreas de mejora mutuas. Los freelancers, de hecho, están muy interesados en esto.

● **"Es importante considerar el proceso de desvinculación (offboarding), ya que facilitar la salida de un empleado o un freelance puede convertirse, paradójicamente, en una clave para fidelizarlo o verlo regresar algunos años después. Este fenómeno del 'boomerang' aporta valor."**

**Isabelle Barth**

Profesora Titular de Universidades en Ciencias de Gestión

### **ASEGURARSE DE QUE EL FREELANCE SERÁ PAGADO DE MANERA RÁPIDA**

Los freelancers no son "proveedores" como los demás. Son individuos que a menudo dependen de su misión como única fuente de ingresos y no siempre tienen liquidez por adelantado para pagar sus facturas mensuales. Para que puedan trabajar con tranquilidad, es esencial establecer un procedimiento simplificado que les permita recibir su pago de manera rápida (en un plazo de 30 días como máximo) y evitarles tediosos recordatorios.

Si este tipo de procedimiento específico aún no está en vigor, es responsabilidad del gerente ayudar a los freelancers a navegar por la organización para que sus facturas sean procesadas de manera acelerada.

Las empresas que pagan con plazos excesivamente largos o que tienen procesos demasiado complejos inevitablemente ganan una mala reputación en la comunidad de freelancers.

### **MANTENER CONTACTO CON LOS FREELANCERS**

Incluso después de las misiones, es útil mantener el contacto con los freelancers. La creación de una base de datos de alta calidad de los freelancers conocidos y el fomento de esta red ayuda a mantener el vínculo y, sobre todo, a reclutar más fácilmente futuros proyectos. Los freelancers que están familiarizados con una empresa, su organización, sus sistemas de información y su cultura se adaptarán más rápidamente y se integrarán más fácilmente en un nuevo proyecto.

Esta práctica no es muy común en la actualidad: solo el 33% de los freelancers encuestados dijeron haber llevado a cabo otro proyecto para el mismo cliente gracias a la recomendación interna.



<sup>16</sup> Encuesta OMS, 2022

●● "No podemos seguir considerando la relación con los freelancers únicamente a corto plazo, como proyectos aislados. Implementar una estrategia de gestión de freelancers, para incorporarlos, formarlos, mantenerlos comprometidos, evaluarlos y desvincularlos dentro de los equipos, permite crear una comunidad lista para ser utilizada según las necesidades de la empresa."

**Samuel Durand**

Autor y Productor de los documentales "Work in Progress"  
y del boletín "Billet du Futur"

### CÓMO IMPLEMENTAR ESTAS BUENAS PRÁCTICAS?

Saber reclutar, recibir, gestionar y seguir a los freelancers de manera efectiva para atraer y retener a los mejores no es algo que se improvise. Para lograrlo, las funciones de Recursos Humanos, Finanzas, Compras y Tecnologías de la Información deben tomar la iniciativa en estos temas y trabajar en conjunto para crear y mantener procesos adaptados.

Uno de los desafíos será asegurarse de que la información sobre la llegada de un freelancer sea conocida para que los procesos puedan ponerse en marcha. Hoy en día, pocas empresas pueden decir cuántos freelancers tienen en sus instalaciones en un momento dado...

El papel de Recursos Humanos será especialmente importante para madurar a toda la organización, coordinar la creación de procesos específicos, capacitar a los gerentes y centralizar la información. ¿De la gestión de empleados a la gestión de todos los talentos de la empresa?

**Razonemos ahora en términos de "empresa extendida", para atraer e integrar a todos los talentos internos y externos.**

# Conclusión

---

El mercado de freelancers de alto nivel surgió en Francia hace aproximadamente una década y diez años antes en los países anglosajones. Fue impulsado significativamente por la crisis sanitaria y el desarrollo de plataformas de freelancers que lo estructuraron. Se espera que su crecimiento continúe acelerándose en los próximos años y se generalice a todas las profesiones y niveles dentro de las empresas.

¿El rápido crecimiento de esta Talent Economy cuestionará profundamente el modelo tradicional de empleo? Después de las "factoryless companies", ¿nos dirigimos hacia las "employeeless companies"? Esta perspectiva parece estar lejos de ser una realidad, ya que la estabilidad proporcionada por equipos internos talentosos es el activo más valioso de cualquier empresa.

Sin embargo, el freelancing está ganando cuota de mercado y es probable que el empleo a tiempo completo ya no sea el único modelo de carrera para los profesionales. No siempre es la mejor opción para las personas y no siempre se ajusta a las necesidades de las empresas.

Las habilidades raras de los freelancers, su conocimiento de la empresa y su disponibilidad inmediata permiten a las empresas que los contratan mejorar la calidad de ejecución de sus proyectos y aumentar la flexibilidad. Más fundamentalmente, son catalizadores en la implementación de nuevas estrategias al transmitir las habilidades que faltan a toda la organización.

A medida que cada vez más talentos, especialmente en las profesiones más tensionadas, eligen una carrera como freelancers, ¿pueden las empresas darse el lujo de pasar por alto este profundo cambio de mentalidad? Atraer, gestionar y retener a los mejores freelancers, y saber dirigir a estas poblaciones, probablemente será tan esencial en el futuro como lo es reclutar eficazmente para empleados a tiempo completo en la actualidad.

¿Esta oportunidad está al alcance de todas las empresas? Seguramente, pero no sin cambios: es necesario reflexionar sobre la organización y las competencias centrales, mejorar las capacidades de Recursos Humanos y Compras, adaptar los métodos de gestión

# Agradecimientos

---

**Michel Barabel**, Director Científico del Executive Master en Sciences-Po, Director de Publicaciones del Lab RH

**Catherine Barba**, Presidenta y Cofundadora de Envi, la Escuela de Independientes Exitosos

**Isabelle Barth**, Profesora de Universidad en Gestión

**Pierre-Yves Calloc'h**, Chief Digital Officer en Pernod Ricard Samuel Durand, Autor y Productor de los documentales "Work in Progress" y del boletín "Billet du Futur"

**Paul Estes**, Líder de un proyecto pionero en Microsoft sobre Freelance Management y VP Ecosystem Analytics en Magic Leap

**Laure Girardot**, Periodista de Recursos Humanos - Welcome to The Jungle y Maddyne

**Mathilde le Coz**, Presidenta del LAB RH, Directora de Recursos Humanos en Mazars France

**Jon Younger**, Pensador internacional en Recursos Humanos

Un gran agradecimiento a todos los clientes de Roland Berger y OMS que tuvieron la amabilidad de compartir su experiencia y su visión del freelancing.

También gracias a los freelancers del grupo OMS que aceptaron responder a nuestras preguntas:

**Shankar Arul, Caroline Guimard, Emilie Hourlier, Guillemette Jacob, Tobias Novin, Guillaume O'Lanyer, Guillaume Prinz, Priscille Reneaume**

# Metodología

---

## Trabajos basados en las siguientes fuentes:

- Eurostat (NACE J, K, M, N, R, S)
- European Forum of Independent Professionals (EFIP)
- US Bureau of Labor Statistics
- Flexing It, PayPal
- Renmin University of China
- Statistical Offices of Japan, Mexico and Brazil
- Benchmark Des Responsables Achats De Prestations Intellectuelles (BRAPI)
- Entrevistas (platforms, freelancers)

## Sección Cuantitativa

- Encuesta realizada por One Man Support en diciembre de 2022, con 420 respuestas de freelancers.

## Sección Cualitativa

- 32 entrevistas realizadas por One Man Support en 2023 con expertos y gerentes "usuarios" de freelancers.

# Autores

## **Roland Berger**

### **Magali Testard**

Senior Partner  
magali.testard@rolandberger.com

### **Stéphane Tubiana**

Senior Partner  
stephane.tubiana@rolandberger.com

### **Pierre-Edouard Blanc**

Project Manager  
pierre-edouard.blanc@rolandberger.com

### **Mathieu Michelin**

Content Manager  
mathieu.michelin@rolandberger.com

Font:  
Poppins designed by Indian Type Foundry, Jonny  
Pinhorn

---

09.2023

**ROLANDBERGER.COM**

## **OMS**

### **Stéphane Pinatton**

Partner  
stephane.pinatton@onemansupport.com

### **Marie-Alix Sourisseau**

Chief People Officer  
marie-alix.sourisseau@onemansupport.com

## **CONTACTO DE PRENSA**

### **Manuel Chaplet**

PR supervisor  
manuel.chaplet@rolandberger.com

### **Anne Jaubert**

Communication and Marketing Director  
anne.jaubert@onemansupport.com

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.

© 2023 ROLAND BERGER GMBH. ALL RIGHTS RESERVED.

ROLAND BERGER es la única firma de consultoría de alta dirección de origen europeo con una fuerte presencia a nivel internacional. Como empresa independiente, propiedad exclusiva de nuestros socios, tenemos 51 oficinas en todos los principales mercados. Nuestros 3,000 empleados ofrecen un enfoque único que combina análisis y empatía. Impulsados por nuestros valores de emprendimiento y excelencia, en Roland Berger estamos convencidos de que el mundo necesita un nuevo paradigma sostenible que tenga en cuenta todo el ciclo de valor. Gracias a equipos diversificados con habilidades en todos los sectores y funciones, estamos en condiciones de ofrecer la mejor experiencia posible para abordar los profundos desafíos de hoy y mañana.

El papel de OMS es ayudar a sus clientes a acceder de manera fácil y confiable a los mejores talentos independientes (antiguos consultores o gerentes) para poder confiarles una variedad de misiones (consultoría, gestión de proyectos, Interim Management) o contratarlos. Para lograrlo, hemos construido, desde nuestra creación en 2013, una red altamente calificada de más de 4,000 profesionales independientes de alto nivel. Además, OMS está dirigido por un equipo de Partners, ex consultores de grandes firmas de consultoría o ex ejecutivos, que garantizan la correcta coincidencia entre las necesidades de nuestros clientes y los perfiles propuestos, así como el seguimiento de las misiones. Con 1,000 misiones realizadas en 2022 por más de 50 millones de euros en volumen de negocios, OMS es actualmente el líder en Francia en freelancing de alto nivel. Después de establecer 3 oficinas en Francia (París, Burdeos, Lyon), en 2023, OMS abrió oficinas en España y en el Reino Unido.

#### **Éditeur**

**Roland Berger**

14-16, Rue des Capucines

75002 Paris

France

+33 1 53 67 03 20