La Gran Reevaluación

Repensando la gestión de la fidelización y el desempeño de los empleados tras la pandemia

Personio

Introducción

Desde marzo de 2020, hemos observado cambios radicales en el mercado laboral en toda Europa, impulsados y perpetuados por la pandemia.

Y a medida que los mercados laborales locales y globales han fluctuado, también lo han hecho las prioridades laborales del personal. La ruptura de la rutina de trabajar de 9:00 h a 17:00 h, cinco días a la semana, ha llevado a las personas a replantearse sus valores profesionales y personales, en lo que ahora se denomina la "Gran Reevaluación".

En la actualidad, el 62 % de las empresas de toda Europa tienen dificultades para contratar el talento cualificado que necesitan, mientras que los empleados están mucho más abiertos a cambiar de puesto.

Teniendo en cuenta el reto, el tiempo y el coste que supone la contratación de nuevos empleados, las pequeñas y medianas empresas sencillamente no pueden permitirse perder el valioso talento que tienen, por lo que es de vital importancia que las empresas se centren en la fidelización del mismo.

Hemos encuestado a empleados y responsables de RR. HH. de pymes de toda Europa para analizarlo. Sigue leyendo para obtener más información sobre cómo han cambiado las prioridades de los empleados en lo que refiere a su lugar de trabajo, cómo las empresas deben, a su vez, replantear su gestión del talento en el momento de la "Gran Reevaluación" y qué necesitan hacer los responsables de RR. HH. para que esto suceda.

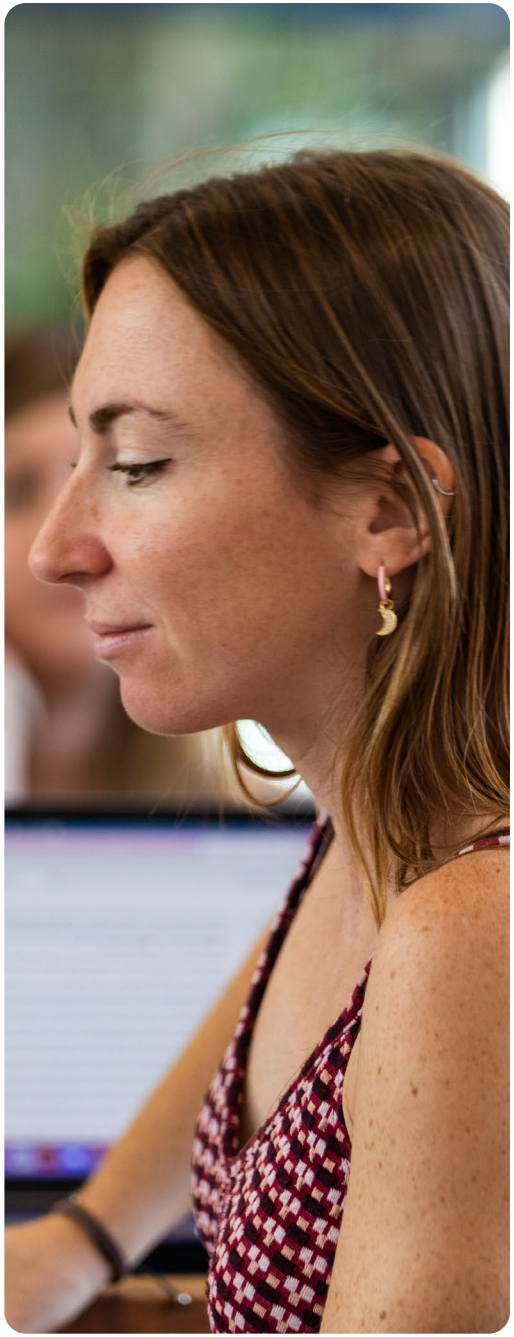
Índice

01 Empleados en movimiento

02 El dilema de la fidelización

03 Replanteamiento del desempeño tras la pandemia

01 Los retos de RR. HH.



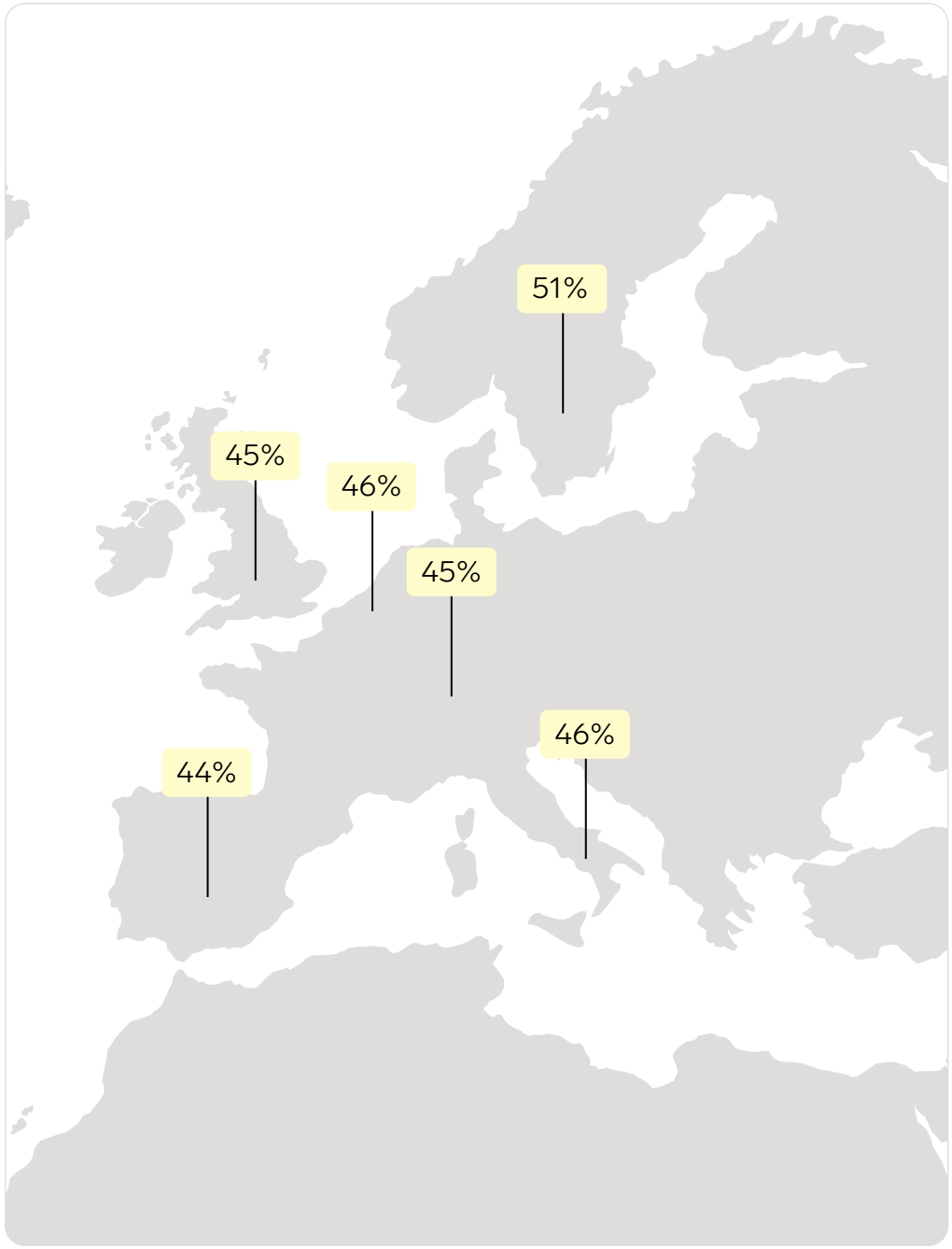
Empleados en movimiento

Nuestro informe Contabilidad del Coste de 2021 fue uno de los primeros estudios en destacar la “Gran Dimisión” (que el talento escasea y que la contratación y la fidelización son desafíos reales) y este problema no ha hecho más que crecer en los últimos doce meses.

De hecho, nuestros datos más recientes revelan que nada menos que el 46 % de los empleados de las pymes de toda Europa planean buscar un nuevo trabajo en los próximos doce meses, cifra que asciende al 46 % de los empleados en Países Bajos, el 45 % en Alemania, Reino Unido e Irlanda y el 44 % en España.

Nuestros datos más recientes revelan que nada menos que el 46 % de los empleados de las pymes de toda Europa planean buscar un nuevo trabajo en los próximos doce meses.

Esto equivaldría a que unos 46 millones de trabajadores[1] en Europa que están pensando en cambiar de trabajo.



[1] Basado en el número de empleados que trabajan en empresas con entre 1 y 249 empleados en la Unión Europea y el Reino Unido.

La distancia no ayuda a que el vínculo crezca

Aunque algunas empresas están volviendo a formas de trabajo más tradicionales, muchas han decidido mantener el trabajo a distancia o híbrido como estándar.

Sin embargo, nuestro informe muestra una relación entre aquellos que han estado trabajando principalmente a distancia durante el último año y una mayor rotación potencial de empleados.

Por ello, es probable que entre quienes planean buscar un nuevo trabajo en los próximos doce meses, la mayoría haya trabajado principalmente a distancia durante el último año, frente a aquellos que han trabajado de forma híbrida o en un lugar de trabajo externo. Existe el riesgo de que el trabajo a distancia pueda estar generando mayores niveles de insatisfacción laboral, o que la vuelta repentina a la oficina no sea bien recibida después de que los empleados hayan disfrutado de más libertad.

"Con modelos de trabajo a distancia e híbridos aún en pañales, las empresas no deben subestimar la importancia de la cultura corporativa y la gestión directiva. Ambos aspectos son clave para fortalecer los lazos y los canales de comunicación entre los equipos a distancia y los empleados"

Cassandra Hoermann
Head of People Experience
Personio

Planea irse en los próximos doce meses:

53%
trabaja a distancia.

47%
trabaja de forma híbrida.

43%
trabaja en un lugar de trabajo externo.

Los equipos de RR. HH. son conscientes, pero ¿lo son sus directivos?

Resulta esperanzador saber que muchos profesionales de RR. HH. que trabajan en pequeñas y medianas empresas **son conscientes de la magnitud del problema**, pero sus equipos directivos podrían no estar tan preocupados.

Casi dos quintas partes de los profesionales de RR. HH. (el 38 %) esperan perder a más personal de lo habitual en los próximos 6 a 12 meses, cifra que aumenta a más de la mitad (el 54 %) en Países Bajos. En España, no obstante, solo a una cuarta parte (el 25 %) de las personas encargadas de la contratación del personal les preocupa que los trabajadores se marchen.

Resulta preocupante que la mitad (el 48 %) de los profesionales de RR. HH. encuestados tengan la impresión de que su equipo directivo no es consciente de la magnitud de su actual escasez de profesionales. Este podría ser el factor que impide que el 53 % de los equipos directivos aborden este problema de manera efectiva.

Profesionales de RR. HH. de pymes europeas

48% el equipo directivo no es consciente de la magnitud de nuestra actual escasez de profesionales cualificados.

53% el equipo directivo no está haciendo lo suficiente para abordar la escasez de profesionales cualificados en nuestra empresa.

Pete Cooper
Director People Partnering
Personio

"El 90 % de los profesionales de RR. HH. de las pymes europeas afirma que su empresa sufre escasez de profesionales cualificados o problemas de fidelización o contratación. Y aunque la contratación es indiscutiblemente importante, las empresas deben comprender mejor qué impulsa la fidelización; después de todo, si hay menos empleados que se marchan habrá menos necesidad de contratar a otros nuevos y mayores niveles de compromiso. Además, una vez calculados los costes de la productividad, la contratación y el onboarding perdidos, vemos que **reemplazar a un empleado puede costar hasta el 33 % de un salario anual**[2], lo que significa que la rotación de empleados puede tener un gran impacto en los beneficios de una empresa.

Incluso si el personal no llega a marcharse, esto significa que están descontentos y desmotivados. La prioridad de las empresas no debería ser solo evitar que la gente se marche, sino fidelizar y mantener una plantilla motivada, productiva y comprometida".

El 90 % de los profesionales de RR. HH. afirma que su empresa sufre escasez de profesionales cualificados o problemas de fidelización o contratación.

[2] Datos obtenidos del Informe de retenciones de 2017 del Work Institute.

El dilema de la fidelización

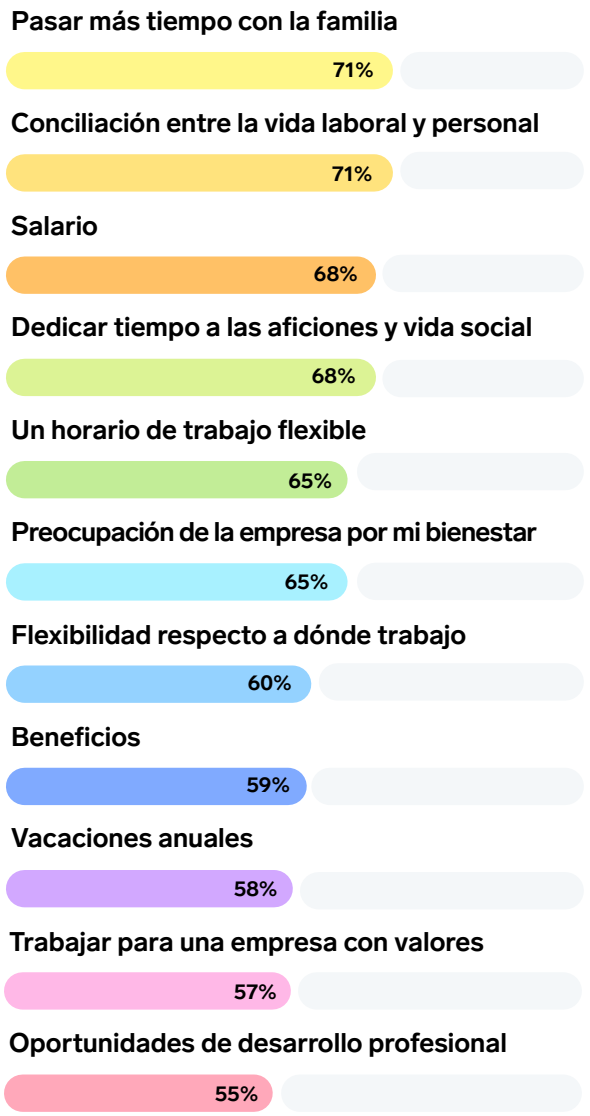
Está claro que las pymes europeas tienen la oportunidad de mejorar en lo que a la fidelización de talento se refiere y tomar ventaja sobre la competencia.

Para ello, deben comenzar por reconocer las formas en que la pandemia ha llevado a los empleados a reevaluar sus prioridades laborales y vitales, lo que, a su vez, les ha conducido a replantearse sus trabajos y carreras. Esto se ha denominado la “Gran Reevaluación” y tiene un impacto en la forma en que las empresas deben contratar a sus trabajadores.

Cabe destacar que pasar más tiempo con la familia y una mejor conciliación entre la vida laboral y personal se han vuelto factores más importantes para los empleados, incluso más que el salario.

Y aunque no está en lo alto de la lista de prioridades, no se debe subestimar la importancia de un mayor propósito empresarial. Bastante más de la mitad (el 57 %) de los empleados también dan mucha importancia a trabajar para una empresa que tiene un fin más allá que el de ganar dinero, y esto se ha vuelto especialmente importante entre las generaciones más jóvenes.

Lo que los empleados consideran más importante desde la pandemia



Decepción con los ascensos y el desarrollo profesional

La pandemia también ha afectado a las carreras del personal, y muchos empleados están insatisfechos con su desarrollo profesional.

Casi un tercio (el 31 %) de los mismos se sienten decepcionados por no haber obtenido el ascenso que creían merecer en el último año, mientras que casi uno de cada cuatro (el 37 %) siente que su carrera se ha visto frenada por la pandemia.

“Las empresas necesitan ser conscientes de que el desarrollo y los ascensos serán una prioridad para muchos empleados que buscan volver a encarrilar sus carreras.

Y con más de una cuarta parte que afirma que trabajar a distancia ha frenado su desarrollo profesional, los jefes de RR. HH. deberán asegurarse de que cualquier modelo de trabajo, ya sea a distancia o híbrido, permita a las personas prosperar y avanzar en sus carreras y dé prioridad a la inclusión, evitando cualquier ‘sesgo de presencia’”.

Perry Timms
Chief Energy Officer
People and Transformational HR Ltd

Estrategias de fidelización: No todo es cuestión de dinero

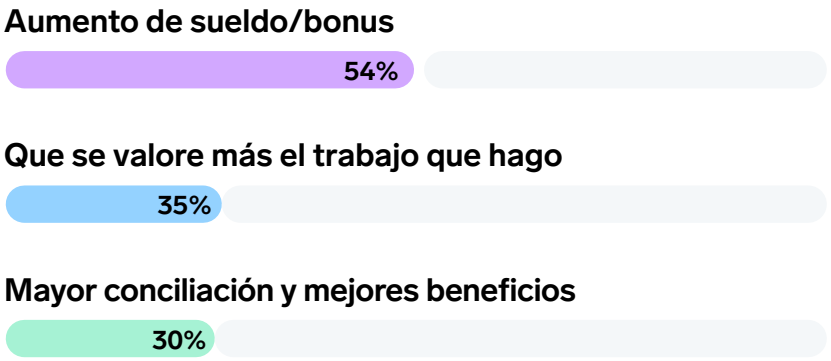
También hay otros factores que propician que los empleados busquen trabajo en otra parte, especialmente **en el mercado laboral de candidatos en el que casi la mitad del personal (el 48 %) piensa que sería fácil encontrar otro**.

Las empresas deben comprender los factores que impulsan a los empleados a irse o a quedarse si quieren fidelizar el talento de manera efectiva. En primer lugar, al analizar qué haría que aquellos que están considerando marcharse permanezcan en sus trabajos, el salario todavía se cita como el principal factor que podría persuadir al personal a quedarse.

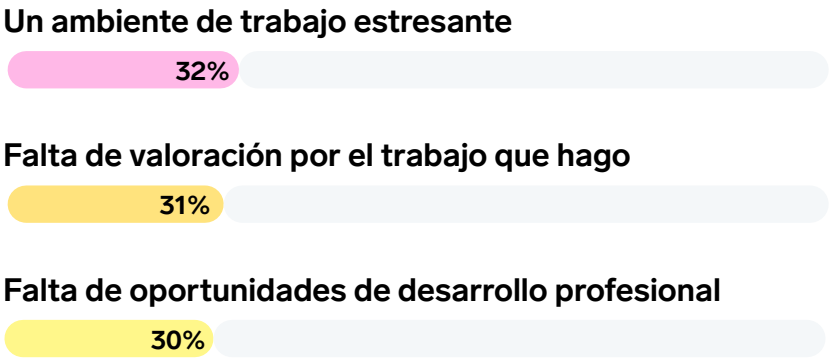
Sin embargo, es importante reconocer que, si bien el salario puede alentar al personal a quedarse, no es lo que les está empujando a marcharse.

Las principales razones para irse que dan los empleados de las pymes europeas son un entorno de trabajo estresante, sentir que no se valora el trabajo que hacen y la falta de oportunidades de desarrollo profesional. Se trata de áreas clave que RR. HH. (y sus colegas en puestos de dirección) deben examinar para ayudar a fidelizar al personal en la empresa.

Los tres factores principales que harían que el personal se quedase



Los tres motivos principales por los que el personal podría marcharse en los próximos doce meses



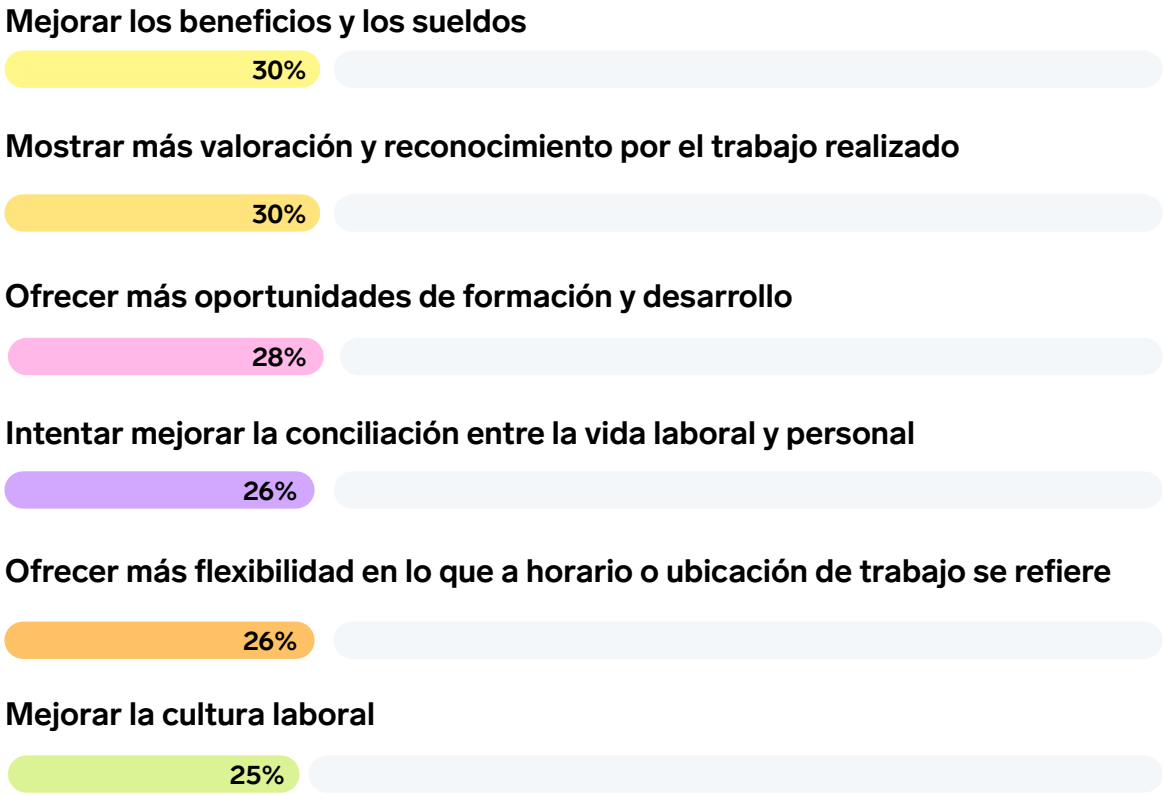
Estrategias de fidelización: ¿Se están centrando las empresas en lo que realmente importa?

La buena noticia es que el 96 % de los profesionales de RR. HH. afirman que están tomando algún tipo de medida para contribuir a fidelizar su plantilla actual, pero deberían asegurarse de que se centran en mejorar beneficios importantes que las empresas consideran menos “relevantes”.

Cuando se les pregunta qué están haciendo concretamente para fidelizar el talento, los profesionales de RR. HH. demuestran que se están centrando en algunos de los factores correctos, y sus principales respuestas son: **mejorar los beneficios, los sueldos y reconocer y valorar más el trabajo realizado**.

Sin embargo, los profesionales de RR. HH. también deben plantearse cómo pueden ayudar a los empleados en lo que respecta a otros factores importantes que les impulsan a irse o a quedarse. De hecho, los empleados también se ven obligados a cambiar de trabajo en busca de un simple reconocimiento, mejores oportunidades de desarrollo profesional y una mejor conciliación entre la vida laboral y personal o unas mejores condiciones de trabajo.

¿Qué hacen los profesionales de RR. HH. de las pymes europeas para fidelizar el talento?



“Hay múltiples razones por las que las personas pueden querer cambiar de trabajo, ya sea por insatisfacción con el desarrollo de su carrera, cambios en las prioridades laborales y personales, falta de reconocimiento, un ambiente laboral estresante, etc.

Está claro que a los empleados no solo les importa la compensación económica. De modo que, aunque las empresas deben, claro está, asegurarse de que sus paquetes de compensación sean competitivos, con eso solo ya no basta. Ahora la cuestión será qué otro tipo de compensaciones pueden ofrecer que logren mantener al personal comprometido y motivado.

Las conversaciones sobre el desempeño de gran calidad y las posibilidades de promoción son cruciales. No solo ponen de manifiesto los factores que impulsan a los empleados a irse o a quedarse, sino que también ayudan a los directivos a identificar a trabajadores saturados o frustrados y a garantizar que obtengan el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional que necesitan”.

Ross Seychell
Chief People Officer
Personio

Replanteamiento del desempeño tras la pandemia

Las evaluaciones del desempeño son un componente fundamental en lo que a la fidelización de talento se refiere, ya que ayudan al personal a avanzar en su carrera, a saber en qué tienen que mejorar y cuál es su nivel de rendimiento.

También son una oportunidad excelente de ponerse al día con el personal, para agradecerles sus esfuerzos y averiguar cuáles son sus prioridades y preocupaciones.

Sin embargo, los datos revelan que **los empleados afirman que las evaluaciones del desempeño no son ni justas ni frecuentes**. El estudio también pone de manifiesto que los empleados no están recibiendo feedback por parte de sus superiores con la suficiente regularidad desde que comenzó la pandemia.

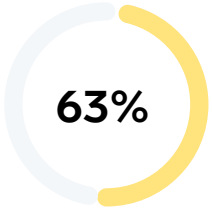
51%
Solo el 51 % de los empleados afirma que, en general, las evaluaciones de desempeño en su empresa son justas.

39%
Solo el 39 % de los empleados han recibido feedback sobre su desempeño de forma periódica desde que comenzó la pandemia.

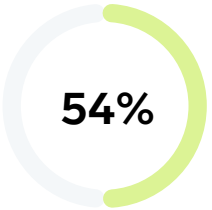
Los datos revelan que los empleados afirman que las evaluaciones del desempeño no son ni justas ni frecuentes.

Revisar la evaluación del desempeño

Profesionales de RR. HH. de pymes europeas está de acuerdo en que los procesos de evaluación del desempeño están sesgados en contra de los empleados que trabajan a distancia, en comparación con los que acuden a la oficina.



Profesionales de RR. HH. de pymes europeas está de acuerdo en que los procesos de evaluación del desempeño se han actualizado para tener en cuenta que más personas trabajan a distancia.



Profesionales de RR. HH. de pymes europeas está de acuerdo en que los procesos de evaluación del desempeño no son adecuados para el nuevo mundo laboral.

Los profesionales de RR. HH. de las pymes europeas creen que los empleados obtienen más feedback del que en realidad reciben, lo que indica que podría haber un eslabón roto en la cadena de gestión. Mientras que dos tercios (el 66 %) de los profesionales de RR. HH. afirman que las evaluaciones formales tienen lugar más de una vez al año, sólo dos quintas partes de los empleados (el 43 %) dicen que se realizan varias de estas al año.

Resulta preocupante que sólo una quinta parte (el 18 %) de los empleados afirme que su mánager nunca evalúa formalmente su desempeño, cifra que aumenta al 25 % entre los empleados en Alemania. El 16 % de los empleados europeos afirma que nunca recibe feedback informal.

Está claro que es importante que las empresas se aseguren de que los empleados reciban feedback frecuente y valioso sobre su desempeño. Y los datos también demuestran que el desafío más reciente es hacer que los procesos de evaluación del desempeño sean justos, actualizados y adecuados para el nuevo mundo laboral, lo cual es de particular importancia cuando los empleados han estado trabajando a distancia y pueden estar experimentando una mayor desconexión.

“La forma en la que trabajamos ha sufrido una enorme transformación”

“La forma en la que trabajamos ha sufrido una enorme transformación, y ahora las pymes deben ponerse al día con la realidad actual en lo que respecta a las conversaciones sobre el desempeño y la gestión del talento de manera más general. Esto incluye tener en cuenta los nuevos retos y oportunidades de las formas de trabajo a distancia e híbridas.

Se trata de un reto importante pero significativo para RR. HH., especialmente porque dos quintas partes de los profesionales de este sector afirman que los procesos de evaluación del desempeño suponen una gran carga administrativa para el equipo de RR. HH. y la empresa en general.

El objetivo ahora es que los equipos de RR. HH. ayuden a sus gerentes de personal con conversaciones de desempeño de alta calidad y que se instauren las herramientas necesarias que permitan que los equipos de RR. HH., entre otros, puedan centrarse por completo en el trabajo estratégico importante.”

Ross Seychell
Chief People Officer,
Personio

63%
Los procesos de evaluación del desempeño pueden ser lentos y engorrosos debido a la fricción que se produce cuando se trabaja entre equipos/departamentos.

61%
Los procesos de evaluación del desempeño suponen una gran carga administrativa para el equipo de RR. HH. y la empresa en general.

Los retos de RR. HH.

A RR. HH. se le acaba el tiempo

En un momento en el que parece que nunca ha sido tan difícil contratar o mantener al personal, la función de RR. HH. tiene un papel fundamental y estratégico que desempeñar con sus equipos directivos, ayudándolos a entender cómo fidelizar y contratar mejor al talento.

Pero no pueden hacerlo si se ven frenados por una excesiva administración y falta de recursos. Además, actualmente, la falta de tiempo se considera una barrera importante que impide que los profesionales de RR. HH. ayuden a las empresas con la eficacia que desearían.

Profesionales de RR. HH.

59%
no tienen suficiente tiempo para gestionar el desarrollo del personal con la eficacia que desearían.

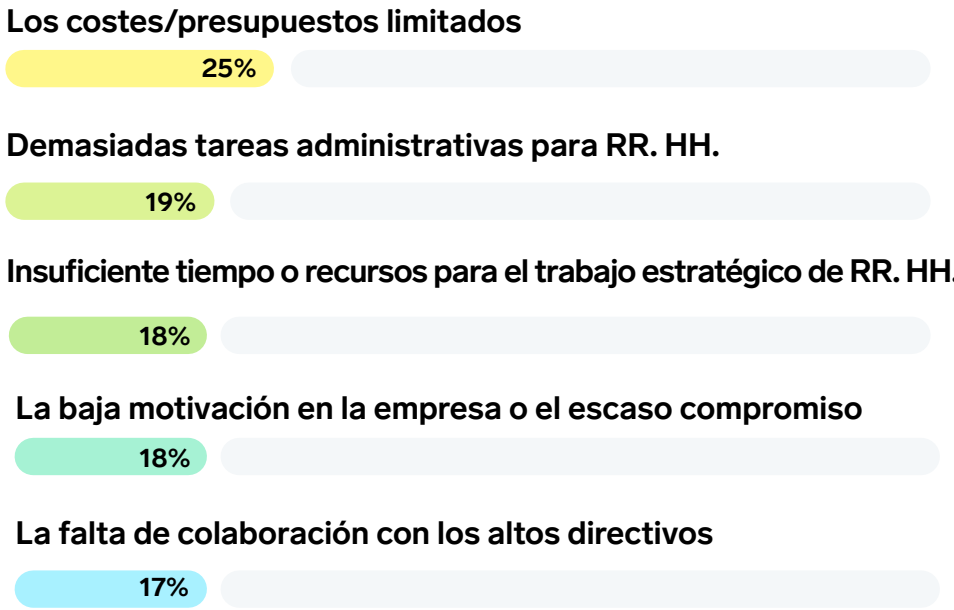
55%
dedicar tiempo a las tareas administrativas les impide invertir en las más estratégicas.

Los retos de RR. HH.

El tiempo no es el único reto de RR. HH. Las restricciones presupuestarias y el exceso de tareas administrativas se consideran los factores más importantes que impiden que las funciones de RR. HH. contribuyan al éxito de la empresa.

Una vez más, uno de cada seis (el 18 %) menciona la falta de tiempo o de recursos de RR. HH. para dedicarse al trabajo estratégico como un factor clave, y el mismo número afirma que la baja motivación en la empresa o el escaso compromiso, así como la falta de colaboración con los altos directivos, les está frenando. Los equipos de RR. HH. todavía no cuentan con el apoyo o los recursos necesarios para el éxito, ni siquiera en los momentos clave o decisivos de las empresas para las que trabajan.

¿Cuáles son los tres retos u obstáculos principales a los que se enfrenta tu empresa que impiden que la función de RR. HH. contribuya al éxito de la misma?



"**Las pymes son la columna vertebral de la economía europea.** Si bien muchas ya están en el camino de la recuperación, deben fidelizar el valioso talento con el que ya cuentan en su empresa o contratar a los mejores candidatos, necesarios para llevar a cabo su crecimiento.

Los equipos de RR. HH. se encuentran justo en el centro de esta oportunidad. Es vital que revisen y reevalúen las estrategias de contratación y fidelización para asegurarse de que sean adecuadas para el mercado de talentos posterior a la pandemia. Esto incluye volver a examinar su actual marco de evaluación del desempeño y asegurarse de que sea capaz de reconocer los aspectos en los que su personal tiene un mayor impacto en la empresa, al tiempo que logra conectar con aquellos que ahora trabajan de forma híbrida o incluso totalmente a distancia. Pero solo pueden hacer esto si son un socio estratégico en la empresa y tienen acceso a los recursos adecuados y al presupuesto necesario para abordar estas cuestiones.

A menos que los equipos de RR. HH. puedan liberarse del trabajo administrativo y acceder a una potente base de datos que pueda alimentar sus decisiones estratégicas, las empresas estarán poniendo en riesgo su éxito. En este momento tan decisivo, el futuro de las pymes europeas está en manos de sus equipos de RR. HH."

Ross Seychell
Chief People Officer
Personio

Metodología

El trabajo de campo de la encuesta lo realizó Opinium en nombre de Personio entre el 26 de enero y el 8 de febrero de 2022.

En ella participaron:

1.205 responsables de RR. HH. que trabajan en empresas con entre 10 y 249 empleados de España, Reino Unido, Irlanda, Alemania, Países Bajos, Italia y Suecia.

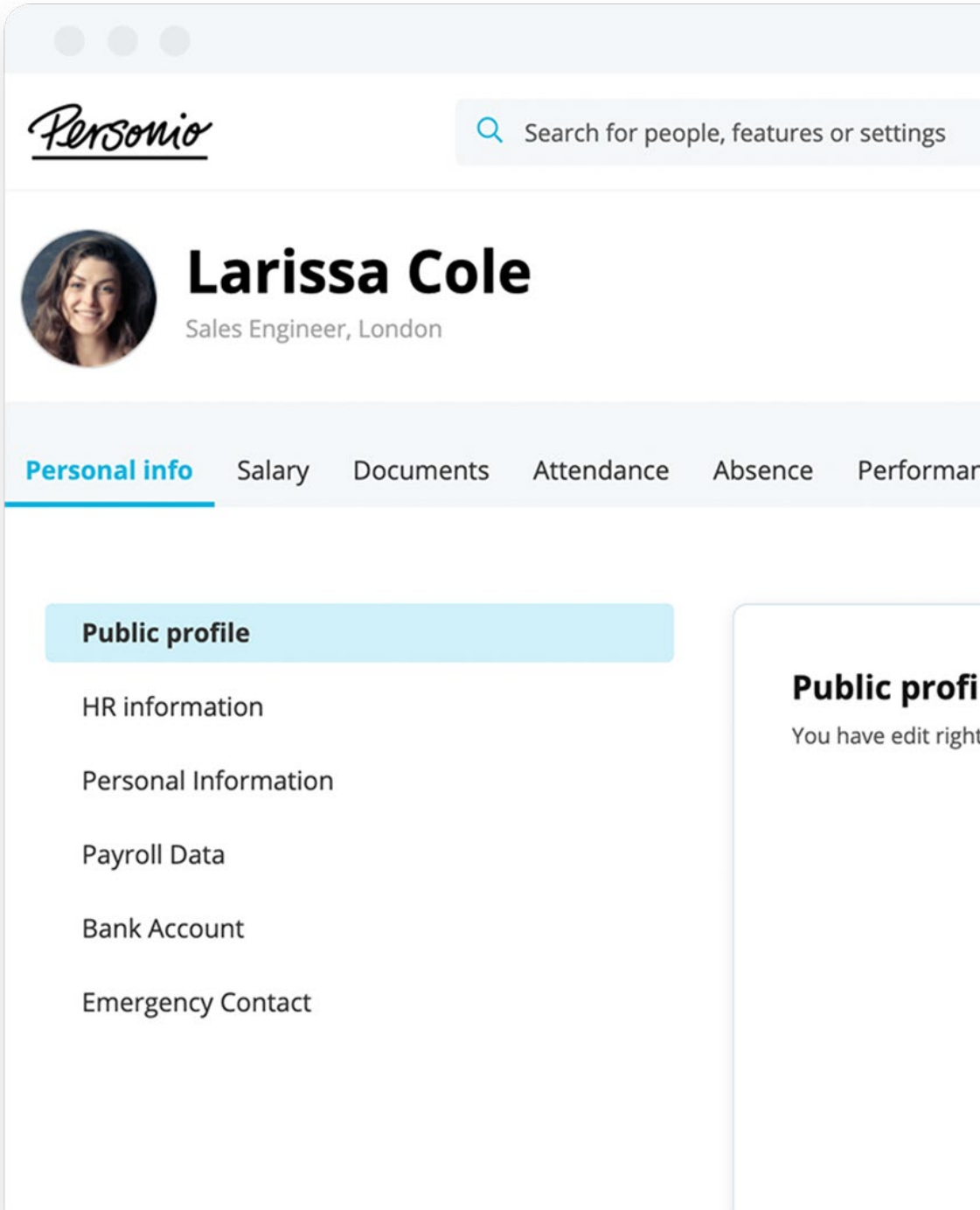
5.000 empleados de empresas con entre 10 y 249 trabajadores de España, Reino Unido, Irlanda, Alemania, Países Bajos, Italia y Suecia.

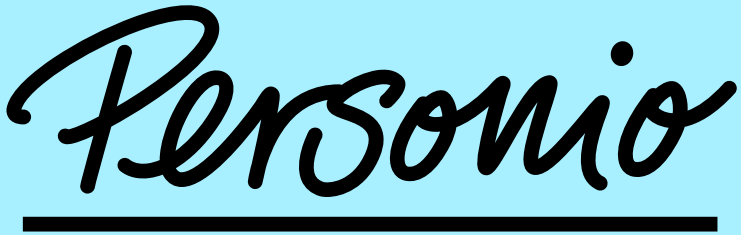
Más tiempo para lo que importa con Personio

Si estás preparado para transformar los RR. HH. de tu empresa y adoptar una tecnología que esté en sintonía con tu cultura empresarial y te ofrezca la agilidad que necesitas para hacer frente a los cambios en el futuro, ha llegado el momento de que descubras Personio: la mejor solución de software de RR. HH. para startups y pymes.

Nuestras soluciones en la nube se caracterizan por su velocidad. Consigue tu versión de prueba en tan solo 2 minutos.

Prueba Personio gratis




Personio