

Estudio Personio RR. HH. 2024

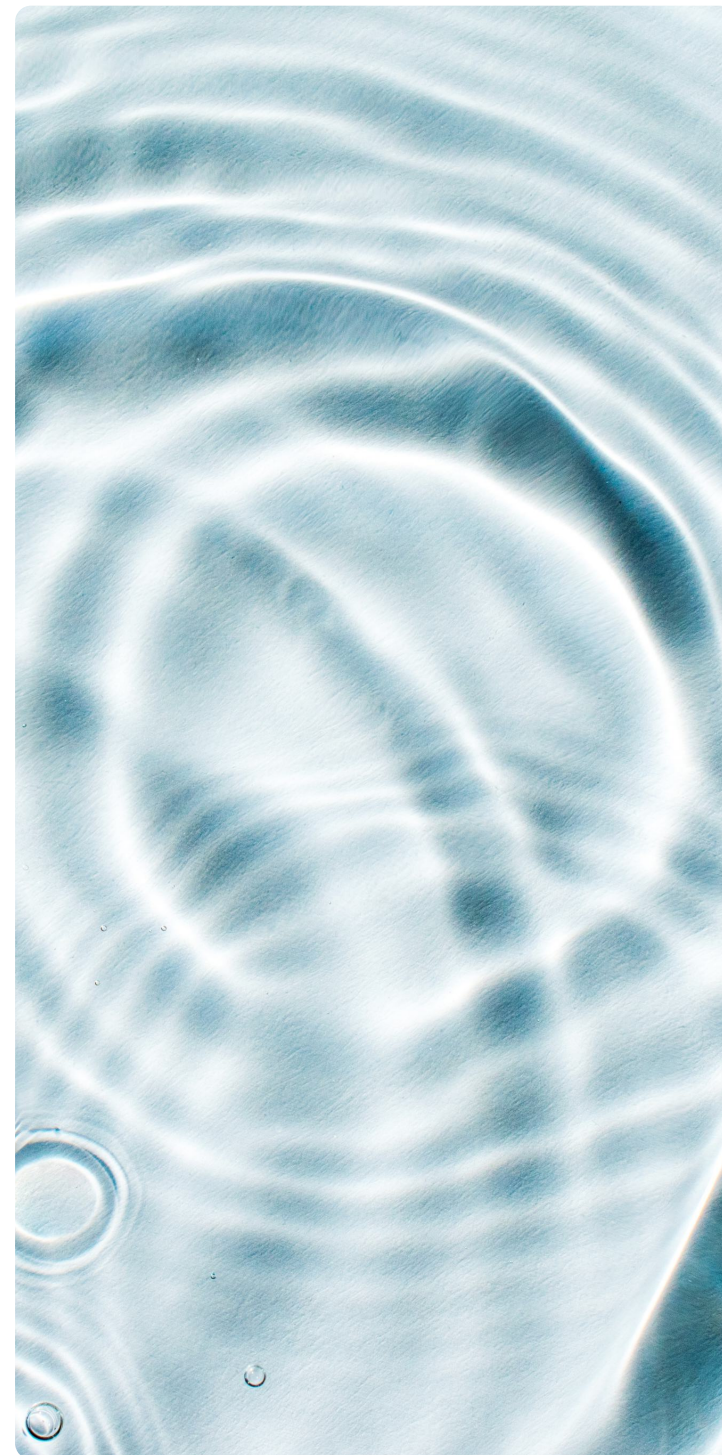
Cómo resolver los retos de talento y compromiso

Personio



Índice

Resumen ejecutivo	2
Prólogo	4
Principales tendencias para las empresas europeas	
• Qué esperar del futuro	5
Reto 1 La contracción del reclutamiento y la retención	
• La escasez de talento es un asunto prioritario para RR. HH.	
• ¿Estamos ante “la gran renuncia 2.0”?	7
Reto 2 Mejorar el compromiso y la confianza	
• Las expectativas y necesidades de los empleados están cambiando	
• ¿Cómo retener al talento?	14
Reto 3 Desbloquear la productividad y la motivación	
• Factores que afectan a la productividad de los empleados	
• El papel de RR. HH. para impulsar el potencial de los trabajadores	22
Resumen	32





Resumen ejecutivo

¿Cómo están cambiando las expectativas y experiencias de los empleados en el lugar de trabajo?

¿Cuáles son los próximos retos que plantean las tendencias actuales en la atracción del talento?

¿Cómo pueden los líderes empresariales y de RR. HH. afrontar estos cambios para impulsar el potencial de sus empleados?

Estas son solo algunas de las preguntas a las que queremos responder en este informe, ya que en Personio estamos convencidos de que las personas son el activo más valioso de cualquier organización. Como software de RR. HH. líder en Europa para pequeñas y medianas empresas, agilizamos los procesos de esta área a lo largo de todo el ciclo de vida del empleado. De esta forma apoyamos a los equipos de RR. HH. a impulsar el potencial de sus trabajadores y a generar un valor real para su empresa.

Para la primera edición de nuestro *Estudio Personio RR. HH.: cómo resolver los retos de talento y compromiso*, hemos preguntado a 7.000 empleados y 3.500 profesionales de RR. HH. de toda Europa, de empresas de entre 10 y 2.000 empleados, por los retos más acuciantes en materia de gestión de personal y por las tendencias de evolución de la plantilla.

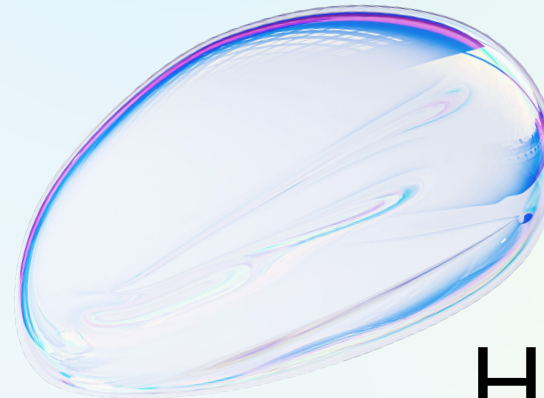
También hemos hablado con expertos del ámbito laboral con el objetivo de reunir experiencias y consejos útiles que ayuden a RR. HH. a incorporar las últimas tendencias y adaptarse a ellas.

Los datos arrojan una serie de conclusiones:

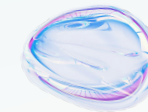
- Las empresas europeas quieren ser más eficientes en los próximos 12 meses. A pesar de que el 50% espera que aumente la contratación global, el 60% prevé que se produzcan despidos. Esto demuestra que los perfiles y las competencias que necesitan las organizaciones están cambiando.
- La escasez de talento sigue siendo una de las mayores amenazas para el éxito de las empresas. Aunque la reciente incertidumbre económica ha provocado la “gran permanencia” en las empresas -con empleados más reacios a cambiar de trabajo-, nuestra encuesta muestra que se podría producir otro periodo de alta rotación de talento cuando mejoren las condiciones económicas.
- Casi la mitad (48%) de los empleados europeos afirma que tiene previsto buscar un nuevo empleo en los próximos 12 meses. Por su parte, el 44% afirma que se sentirá más motivado para dejar su trabajo cuando mejore la economía y casi la mitad (48%) de las empresas espera que la rotación de personal aumente en los próximos 12 meses.
- También hemos analizado algunos de los aspectos que influyen en las expectativas y experiencias de los empleados en el lugar de trabajo y en sus bajos niveles de compromiso. Algunas son por ejemplo la dificultad para conciliar la vida laboral y personal, el auge de lo que se conoce como carreras profesionales irregulares y los bajos niveles de confianza en el liderazgo.
- A las empresas cada vez les resulta más difícil contratar a las personas adecuadas, retenerlas e impulsar su desarrollo, en un momento en el que esta tarea es especialmente importante para el éxito de las organizaciones.
- En este estudio se refleja la importancia de comprender y responder a las tendencias laborales. De hecho, nuestra encuesta demuestra que las organizaciones en las que hay altos niveles de confianza, transparencia, flexibilidad y buen equilibrio entre la vida laboral y personal, pueden esperar una mayor motivación y productividad entre los trabajadores.

Para obtener más información sobre las principales tendencias que están influyendo en las dinámicas de trabajo y las organizaciones, sigue leyendo este informe. En él podrás conocer la opinión de reconocidos profesionales de RR. HH. y líderes empresariales sobre cómo prepararse para los cambios que están por venir e impulsar el compromiso, el potencial y la productividad de los empleados.

Encuentra al talento adecuado



Haz que se quede



Impulsa su desarrollo



Prólogo

En 2024 la productividad de los trabajadores seguirá siendo una prioridad para los equipos de RR. HH. y los directivos de las pequeñas y medianas empresas en Europa.

En los últimos años, las pymes han demostrado en repetidas ocasiones que son increíblemente resistentes, superando incluso una pandemia y haciendo frente a los altibajos económicos en un contexto de incertidumbre. Sin embargo, la escasez de talento ha sido un reto constante para muchas empresas, amenazando su potencial de crecimiento.

Mientras tanto, los cambios radicales en nuestra forma de trabajar han creado nuevas dinámicas a las que es necesario prestar atención. Por ejemplo, durante la pandemia se acrecentó la importancia que los empleados dan a tener un equilibrio adecuado entre su vida laboral y personal; algo que aún hoy en día se mantiene. Por otro lado, el trabajo híbrido entre la oficina y a distancia, es percibido por una gran parte de los empleados como un derecho y no necesariamente como una ventaja.

La productividad de los empleados es un asunto que preocupa a las empresas y, de manera creciente, también a los responsables políticos; sobre todo a raíz de la pandemia y por la repercusión que tiene en la economía la reducción del tiempo de trabajo.

De hecho, el Banco Central Europeo (BCE) ha calculado que a finales de 2023 los empleados de la eurozona trabajaron una media de cinco horas menos por trimestre que antes de la pandemia de 2020. Para ponerlo en perspectiva, eso equivale a la pérdida de 2 millones de trabajadores a tiempo completo al año. Muy pronto, la escasez de talento podría convertirse en un reto aún mayor para las empresas.

Nuestro informe refleja que podríamos estar ante una oleada de dimisiones, popularmente conocida como "la gran renuncia 2.0", en cuanto el estado de la economía general mejore.

Lo que está claro es que el compromiso de los empleados es un factor clave en la productividad y las empresas deben poner en marcha acciones encaminadas a fomentarlo. De esta forma, las organizaciones pueden tratar de mejorar la retención y la motivación de su plantilla.

Por eso y más allá de las palabras, lo que realmente importa es cómo se adaptan las empresas a las tendencias cambiantes y su flexibilidad para modificar la estrategia según sea necesario.

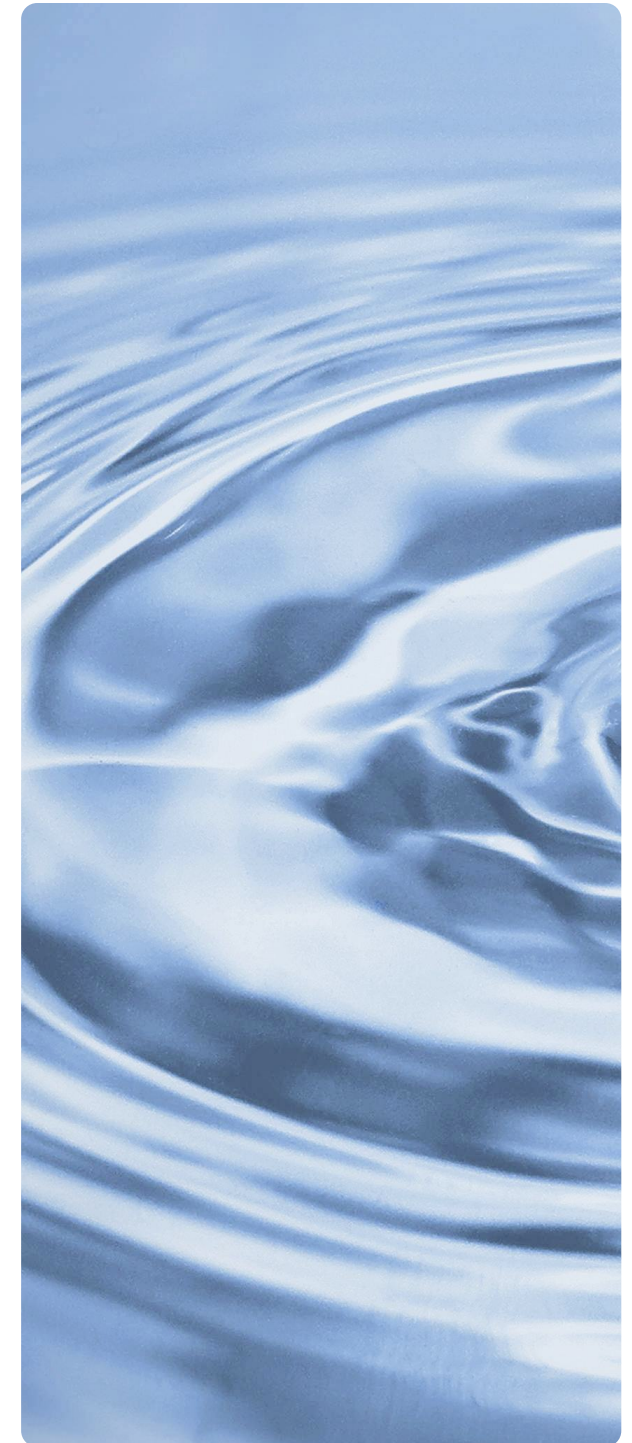
La buena noticia es que la mayoría de los equipos de RR. HH. y las empresas cuentan con los conocimientos y habilidades necesarios para afrontar estos retos. Por eso, esperamos que los hallazgos y las perspectivas que presentamos en este informe sirvan como complemento para que las pymes puedan evaluar las áreas en las que necesitan centrar sus esfuerzos y en aquellas en las que RR. HH. necesita el apoyo de las organizaciones.

Las empresas que lo logren serán las mejor preparadas para afrontar los retos que plantea la productividad en el presente y en el futuro.



Lenke Taylor,
Chief People Officer

Personio



Principales tendencias para las empresas europeas



Principales tendencias para las empresas europeas

Al evaluar las tendencias relacionadas con la fuerza de trabajo de las empresas, es importante comprender el desarrollo que están teniendo las empresas. En líneas generales el panorama es heterogéneo: el 60% de los líderes empresariales encuestados a nivel europeo afirma que tiene previsto realizar despidos en los próximos 12 meses.

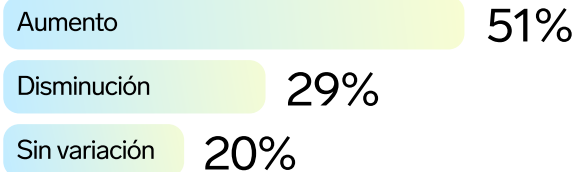
Para contextualizar esta cifra es necesario analizar los datos. En los últimos 12 meses, el 56% de los empresarios declaró que su empresa había tenido un gran éxito global, frente a una quinta parte (21%) que reconoció un bajo rendimiento. De cara al futuro, sigue habiendo mucha cautela sobre el desempeño empresarial, lo que se refleja en los planes de contratación, los salarios y los presupuestos de RR. HH.

En los próximos 12 meses, solo la mitad de los empresarios europeos (51%) espera que aumente su rentabilidad y alrededor de 3 de cada 10 (29%) esperan que disminuya. Por otro lado, 2 de cada 10 (20%) creen que se mantendrá igual. Los presupuestos de RR. HH. y la contratación a nivel general siguen este mismo patrón, mientras que las expectativas salariales y de compensación son ligeramente superiores; algo que refleja el impacto que tiene la escasez de talento y el alto coste de la vida en las expectativas salariales. El 54% de las empresas espera que el salario medio y la compensación aumenten, y el 24% prevé que disminuya en los próximos 12 meses.

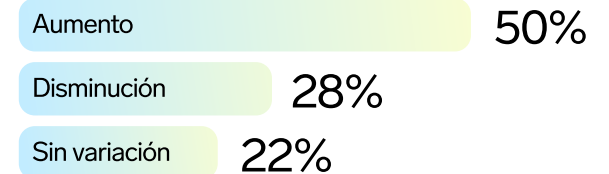
A pesar de que el 60% de las empresas tiene planteado realizar despidos, el 50% espera que aumente la contratación, y solo el 28% que se reduzca. Esto sugiere que, en vez de reducir la plantilla, las empresas van a experimentar una reestructuración que responde a la necesidad de incorporar nuevas competencias y perfiles profesionales.

¿Qué cambios esperas que se produzcan en tu empresa en los próximos 12 meses?

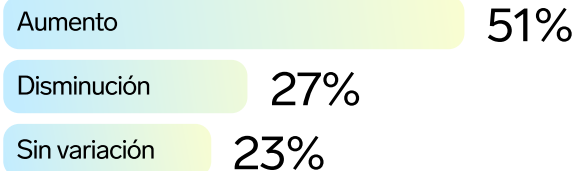
Rentabilidad/volumen de negocio



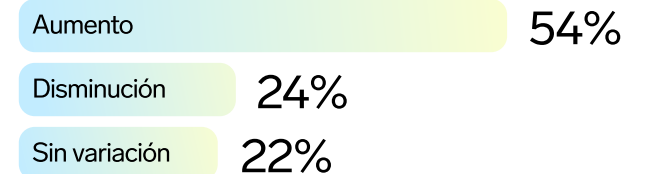
Contratación global



Presupuestos de RR. HH.



Remuneración media



60% de los empresarios europeos prevé realizar despidos en los próximos 12 meses

La contracción del reclutamiento y la retención

A decorative graphic consisting of several overlapping, wavy, translucent bands in shades of light blue, purple, and white, flowing horizontally across the lower half of the slide.

La contracción del reclutamiento y la retención

La escasez de talento es un asunto prioritario para RR. HH.

Una de las principales preocupaciones de toda empresa es encontrar a las personas adecuadas y lograr que se queden. Por eso, la contratación y la fidelización de personal son dos de los mayores retos a los que se enfrentan las empresas, sobre todo teniendo en cuenta la escasez de personal cualificado que se está produciendo.

De hecho, más de una cuarta parte (27%) de los empresarios citó esta falta de personal como uno de los obstáculos para lograr el éxito de su organización en los próximos 12 meses. Se trata del tercer impedimento más citado, seguido de cerca por la alta competencia (28%) y el elevado coste de los materiales y servicios (28%).

¿Cuáles son los posibles obstáculos para el éxito de tu organización en los próximos 12 meses?

27%

Escasez de talento/
competencias

28%

Alto coste de los materiales
y servicios

28%

Alta competencia

Con esta información, no es de extrañar que la retención de talento (32%) y la contratación de personal cualificado (29%) se encuentren entre los principales retos para los equipos de RR. HH. en los próximos 12 meses.

Y la lista no deja de crecer, ya que aspectos como la IA y la automatización también plantean dudas sobre cómo afectarán a los puestos de trabajo y a la necesidad de nuevas competencias. Más de una cuarta parte (27%) de las organizaciones considera que tendrá que abordar este

¿Cuáles son los principales retos relacionados con la plantilla que tu empresa debe abordar en los próximos 12 meses?

aspecto en el próximo año, mientras que el 68% afirma estar evaluando el impacto de las nuevas tecnologías de IA y cómo afectarán a las necesidades de talento en su organización.

Abordar estas cuestiones, la contratación y dar respuesta a la escasez de personal, se convierten en aspectos esenciales para las empresas. Sin embargo, y aunque encontrar al talento adecuado es difícil, este estudio sugiere que retenerlo podría serlo aún más.

La IA ofrece oportunidades reales a los equipos de RR. HH. Por ello, hemos reunido una serie de consejos y sugerencias en nuestro white paper [La IA reinventa la gestión de RR. HH.](#), elaborado a partir de una encuesta a 1.500 profesionales de RR. HH. de Europa y de entrevistas con expertos del sector. En él se destacan las ideas clave que pueden ayudar a las empresas a aprovechar la IA de forma eficaz en sus procesos de RR. HH.

Retención de talento	32%
Mejora del bienestar de los trabajadores	30%
Contratación de los mejores talentos	29%
Mejora de la productividad	29%
Fomento del compromiso de los empleados	29%
Impacto de la inteligencia artificial, la automatización en los puestos de trabajo y las necesidades de cualificación	27%
Gestión eficaz de las plantillas en remoto o híbridas	26%
Desarrollo de la próxima generación de líderes empresariales	25%
Progreso en iniciativas de diversidad e inclusión	24%



¿Estamos ante “la gran renuncia 2.0”?

La escasez de talento está haciendo que la contratación sea un proceso mucho más complicado en 2024, en comparación con años anteriores.

El 63% de los empresarios afirma que tiene dificultades para contratar personal para cubrir puestos que se quedan vacantes. Y el 71% cree que la contratación es mucho más difícil ahora que hace 5 años.

Sin embargo, y aunque se vuelve más difícil, los datos apuntan a que la retención de talento es el principal reto de la gestión de personal que las empresas tendrán que abordar en los próximos 12 meses.

En este sentido, la mitad de los encuestados (48%) afirma que es probable que la rotación del talento aumente en los próximos 12 meses, agravando el reto de fidelizar a los empleados.

Expectativas de rotación de personal en los próximos 12 meses

Aumento

48%

Disminución

29%

Sin variación

23%

A principios de 2024, se empezó a hablar de la “gran permanencia”, ya que los empleados continuaban en sus puestos de trabajo debido a la incertidumbre sobre la evolución de la economía a nivel mundial.

Sin embargo, este aspecto podría estar a punto de cambiar. Con la previsión de una bajada de los tipos de interés, los datos sugieren que podríamos asistir a una repetición de la "gran dimisión" que se produjo tras el Covid y que da lugar a una oleada de empleados que cambian de trabajo ante una perspectiva más optimista de la economía.

Casi la mitad de los trabajadores europeos (48%), afirma tener previsto buscar un nuevo empleo en los próximos 12 meses y el 44% asegura que una mejora de la

economía le motivaría para buscar un nuevo trabajo; una cifra que se eleva al 61% entre los que tienen previsto buscar un nuevo empleo en el próximo año. Y lo que es más interesante, el 27% de quienes reconoce que no se plantean buscar un nuevo trabajo en los próximos 12 meses, reconoce que si la economía mejora estará más motivado para hacerlo.

Teniendo esto en cuenta, es más importante que nunca que las empresas se centren no solo en la contratación y la retención, sino también en la forma de implicar y motivar a sus empleados para lograr que se queden y aumentar en el proceso la productividad.

Para conseguirlo, es fundamental conocer a fondo las prioridades, necesidades y preferencias de los trabajadores en el contexto actual.

"Me sentiré más motivado para dejar mi trabajo cuando mejore la economía"



61%

Planeo buscar un nuevo trabajo en los próximos 12 meses

27%

No me planteo buscar un nuevo trabajo en los próximos 12 meses

Resolver la escasez de talento mediante la contratación basada en competencias

En respuesta a la actual escasez de talento, la forma de contratar está cambiando. El 71 % de los empresarios encuestados afirma estar modificando sus procesos de reclutamiento.

Una forma de explorar nuevas oportunidades es reevaluar la importancia de las cualificaciones académicas, haciendo un mayor hincapié en las aptitudes, las actitudes y los comportamientos.

La mayoría de los encuestados (71%) afirma que su organización se centra ahora más que hace 5 años en la contratación basada en las competencias, mientras que el 68% afirma que los títulos y las cualificaciones son menos importantes hoy en día que la experiencia y las aptitudes del candidato.

Este aspecto implica reconocer que la persona adecuada puede no tener la cualificación indicada, pero sí muchas capacidades de gran valor que pueden completarse con formación. Este enfoque de la contratación basado en las capacidades y aptitudes permite a las empresas aprovechar una reserva de talento más amplia y más diversa.

Según nuestra encuesta, los empleados están de acuerdo con este enfoque más flexible, ya que el 69% afirma que debería prestarse más atención a las capacidades a la hora de solicitar un empleo, en lugar de a las cualificaciones académicas.

71%

de acuerdo

Mi organización está más centrada en la contratación basada en las competencias que hace 5 años

68%

de acuerdo

Las titulaciones y cualificaciones académicas son menos importantes hoy en día que las capacidades y las aptitudes

Contratar por competencias

La búsqueda de candidatos por competencias proporciona una base para aumentar la diversidad de la plantilla y amplía la capacidad de la empresa para contratar al mejor talento en entornos más competitivos. Los equipos de talento operan en un contexto de contracción de la industria debido a la inestabilidad de los mercados financieros, el envejecimiento de la mano de obra y los avances tecnológicos. Los requisitos de contratación están evolucionando y se enfocan de manera holística. Aspectos como la inteligencia emocional, la motivación o la determinación, son cada vez más valorados y reconocidos.

Para comenzar a contratar por competencias, es conveniente tener en cuenta una serie de cuestiones:

- 01 El primer paso es examinar los canales de búsqueda y atracción de talento. El mensaje sobre lo que se busca debe ser claro y excluir las cualificaciones académicas como requisito, a menos que sea imprescindible.
- 02 Es conveniente dar prioridad a competencias más amplias y subrayar que la empresa está dispuesta a valorar solicitudes de empleados con diferentes trayectorias.
- 03 A continuación es importante asegurarse de que los responsables de la contratación están adecuadamente formados en materia de diversidad y competencias para evitar posibles sesgos personales en la selección de candidatos.
- 04 Las entrevistas deben seguir un marco y un proceso claro que garantice la igualdad de oportunidades de los candidatos y que sean evaluados de manera equitativa.
- 05 Una implantación progresiva y planificada de este sistema contribuirá en gran medida a mejorar su adopción y aceptación a largo plazo.



Phillip Blaydes
fundador y codirector
general de
Talentful

Mejorar el compromiso y la confianza

Mejorar el compromiso y la confianza

Las expectativas y necesidades de los empleados están cambiando

El compromiso de los empleados es un elemento esencial en cualquier estrategia de retención y mejorarlo ayuda a reducir la rotación de los empleados.

Más de una quinta parte (22%) de las empresas afirma que el compromiso de los trabajadores ha sido bajo en los últimos 12 meses. Y sorprendentemente el 60% afirma que se ha deteriorado en el último año.

Por su parte, la mayoría de los empleados (68%) considera que ha sido muy productivo en el último mes, pero que su motivación es comparativamente baja, ya que sólo el 52% declara haber estado muy motivado en el mismo periodo.

Esta falta de motivación es especialmente preocupante si se tiene en cuenta que un 48% de los empleados tiene previsto buscar

un nuevo empleo en los próximos 12 meses. Esta cifra se eleva al 70% entre los trabajadores que reconocen estar poco motivados.

Entonces, ¿qué está provocando esta crisis de compromiso y motivación entre los empleados?

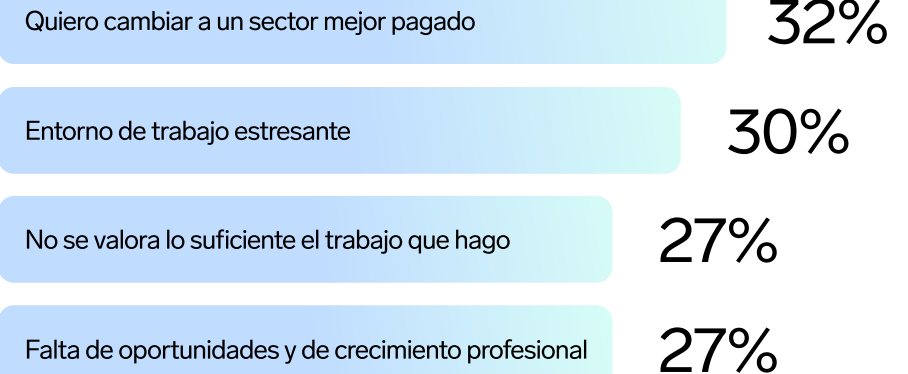
Aspectos como un entorno de trabajo estresante (30%), la falta de reconocimiento (27%) y de oportunidades de progresión profesional (27%), aparecen como factores que impactan de forma determinante en estos aspectos. Por otra parte, casi un tercio de los empleados (32%) tiene previsto cambiar de sector.

La mayoría de estas cuestiones pueden ser abordadas por las empresas de cara a poner en marcha medidas que aumenten la retención y la fidelización de los empleados.

60%

de las empresas afirma que el compromiso de los trabajadores se ha deteriorado en el último año.

Has mencionado que es probable que busques un nuevo empleo en los próximos 12 meses o que ya has encontrado otro trabajo. ¿Cuáles son los motivos?



En este contexto es necesario preguntarse qué factores tienen un mayor impacto en la rotación de empleados y qué pueden hacer las empresas al respecto.

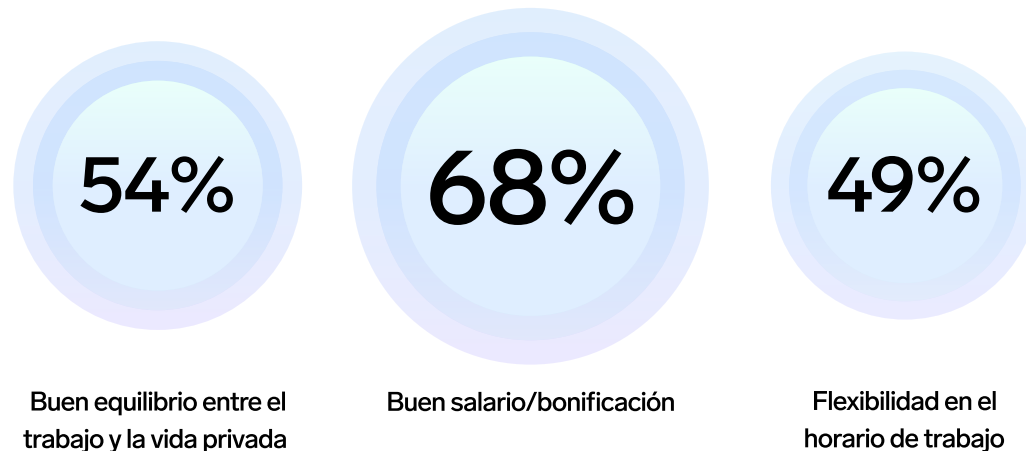
Se están produciendo algunos cambios significativos en las expectativas de los empleados respecto a sus carreras profesionales y en la relación con sus empresas que es importante tener en cuenta. Estos aspectos, en los que profundizaremos más adelante, son la priorización de la conciliación laboral y familiar, el auge de carreras irregulares y los bajos niveles de confianza en el liderazgo.

La conciliación entre la vida laboral y familiar es cada vez más importante

Durante la pandemia aumentó la demanda de flexibilidad laboral y de medidas para conciliar el trabajo con la vida familiar. Estos aspectos siguen siendo prioritarios para los trabajadores y no parece que vayan a desaparecer tras la pandemia.

Ante la pregunta de cuáles son las principales causas para mantener el trabajo actual o para buscar uno nuevo, las

¿Qué consideras como prioritario en tu trabajo actual y a la hora de buscar uno nuevo?



condiciones salariales ocupan el primer lugar (68%). Sin embargo, la conciliación de la vida laboral y personal (54%), así como la flexibilidad horaria (49%), son las siguientes prioridades.

En términos generales, el valor que los empleados conceden al trabajo es relativamente bajo, ya que algo menos de la mitad (49%) afirma que su empleo no es una de sus principales prioridades en su vida.

¿Qué significa esto para los empresarios?

La importancia del trabajo está quedando relegada a un segundo plano. Aunque un salario competitivo sigue siendo uno de los principales factores para mantener un trabajo, las empresas pueden aprovechar el auge de aspectos como la conciliación y la flexibilidad para volver a dar sentido al trabajo de los empleados.

Las organizaciones deben permitir que éstos realicen su trabajo dónde, cuándo y cómo más les convenga e implicarles en la creación de políticas que les ayuden a satisfacer sus necesidades. Esto se hace para favorecer su bienestar y para fomentar un sentido de empoderamiento entre los empleados que impulse la cultura de la empresa y sus resultados.



Max Specht,
experto en
tendencias laborales

Personio

La confianza tras la vuelta a la oficina

A medida que los empleados valoran más el equilibrio entre la vida laboral y personal, se cuestiona la necesidad de acudir a la oficina y trabajar de manera presencial, generándose un debate en torno a este aspecto.

Este modelo de trabajo está aún en fase de cambio.

Sin embargo, entre las empresas europeas encuestadas por Personio, el trabajo híbrido sigue siendo dominante. Algo más de una cuarta parte (26%) afirma que espera que los trabajadores de oficina acudan a su puesto de trabajo cinco días a la semana, mientras que el 40% cita entre tres y cuatro días a la semana. Por otro lado, el 24% menciona entre uno y dos días a la semana y el 7%, uno o dos días al mes.

Los datos sugieren que la mayoría de los empleados están dispuestos a conservar el trabajo híbrido todo lo que puedan. Dos de cada cinco empleados de oficina encuestados (40%) opinan que ir a la oficina es una pérdida de tiempo y de dinero.

Un tercio (33%) considera que verse obligado a volver a la oficina más de tres días a la semana les llevaría a dejar su trabajo por completo.

En cambio, un gran número de empresas no están satisfechas con este nuevo modelo de trabajo y es que algunas desconfían de que realmente los empleados rindan al máximo. Entre las que consideran que los trabajadores deberían acudir a su puesto de trabajo, solo la mitad (51%) afirma que la dirección confía en que los empleados trabajen bien a distancia.

Por otro lado, el 71% de las empresas ha solicitado formalmente que sus trabajadores vayan un determinado número de días a la oficina. Sin embargo, esta situación no está exenta de tensiones y problemas de confianza, sobre todo cuando los empleados consideran que su empresa les ha transmitido mensajes contradictorios. En este sentido, tres de cada diez empleados de oficina (30%) creen que su empresa les ha hecho falsas promesas sobre el trabajo híbrido.

¿Qué significa esto para los empresarios?

Para captar y retener a los mejores talentos, las empresas deben ofrecer horarios y condiciones de trabajo más flexibles para satisfacer las necesidades de sus empleados. Para ello es necesario:

Crear oportunidades de trabajo a distancia

Horarios de trabajo flexibles

Establecer la semana laboral de 4 días

Incorporar modelos de trabajo compartido

Cuando la vuelta al lugar de trabajo es obligatoria, los empresarios deben dejar claro a los empleados el valor y los objetivos de esta decisión. También deben asegurarse de que se pongan en marcha otras iniciativas para ayudar a lograr este aspecto, recopilando y haciendo un seguimiento de los datos para medir su éxito.

En sectores en los que no es posible trabajar desde casa, como en la hostelería, los empresarios pueden ofrecer horarios flexibles, modelos a tiempo parcial o incluso ayudas para el cuidado de los hijos, con el fin de favorecer el equilibrio entre vida laboral y familiar de sus empleados.



Stephanie Hiltensperger,
Directora de RR. HH.

Cambiar de trabajo y de carrera es la nueva norma



Otra tendencia clave que influye en la forma en la que los empleados ven su trabajo es el auge de lo que se conoce como carrera profesional irregular. Esto se traduce en que cambiar de trabajo y de profesión, es algo cada vez más habitual.

Mientras que casi cuatro de cada diez empleados europeos (39%) afirman que trabajan en el sector o en “el trabajo de sus sueños”, aproximadamente el mismo número (40%) desea cambiar de profesión o sector. Un tercio (33%) aceptaría incluso un salario más bajo por un trabajo más interesante o atractivo.

Sin embargo, puede ser difícil llevarlo a cabo y por eso, muchos empleados ven en el despido un lado positivo. El 25% de los empleados afirma estar preocupado por la posibilidad de ser despedido en los próximos 12 meses, mientras que el 42% reconoce que le proporcionaría la motivación necesaria para cambiar de carrera. Por otro lado, el 23% afirma que le gustaría ser despedido para poder recibir una indemnización.

Esto también sugiere que, a medida que la rotación laboral se convierte en habitual y que el mercado de trabajo goza de relativa salud, los empleados temen menos los despidos e incluso pueden percibirlos como una oportunidad de cambio.

¿Qué significa esto para los empresarios?

Cuando las personas tienen la oportunidad de superarse, pueden ocurrir grandes cosas. Si las organizaciones tienen dificultades para encontrar o desarrollar su talento, puede ser que necesiten abrirse a una nueva forma de elaborar su estrategia de desarrollo de la plantilla.

Esto empieza con un cambio de mentalidad, ya que al mostrarse más receptivas a los candidatos que buscan un cambio profesional o sectorial, las organizaciones tendrán que comprender sus motivaciones y aspiraciones. Esto puede abrir nuevas vías para identificar el talento que, de lo contrario, puede pasar desapercibido.

A su vez, esto puede ayudar a las organizaciones a desbloquear un nuevo nivel de compromiso y de desarrollo interno. Un factor clave es asegurarse de que los responsables de RR. HH. estén preparados para ayudar a las personas a adoptar carreras más cambiantes, proporcionando al mismo tiempo oportunidades para los que toman este camino.



Fritz Singer,
VP Talent Acquisition

Personio

Tendencia 3

La confianza en el liderazgo flaquea

Los altos niveles de confianza van de la mano de una buena cultura de empresa y de empleados satisfechos, pero hoy en día los empleados esperan más de los directivos en lo que respecta a la transparencia, la justicia y el respeto. Por eso, la confianza puede ser difícil de ganar y fácil de perder. De hecho, solo una quinta parte de los empleados confía realmente en su director general (21%) o en su equipo directivo (20%).

Los datos revelan un desfase entre la opinión de los empleados y las empresas respecto a la confianza y la seguridad en su entorno de trabajo, siendo la de estas últimas mucho más optimista que la de los trabajadores.

Los empleados de mi organización confían realmente en la dirección

La dirección es transparente en la toma de decisiones y en la dirección de la empresa

Empresa 70% de acuerdo

Empresa 71% de acuerdo

Empleados 49% de acuerdo

Empleados 49% de acuerdo

Los empleados de la organización se sienten seguros para expresar sus opiniones y ser ellos mismos en el trabajo

Los empleados de la organización se preocupan por el bienestar de los demás

Empresa 73% de acuerdo

Empresa 71% de acuerdo

Empleados 57% de acuerdo

Empleados 61% de acuerdo



¿Qué significa esto para los empresarios?

Estos datos deberían hacer reflexionar a cualquier empresa. Esta falta de comprensión deja a los directivos sin saber cómo viven los empleados el trabajo, y si no se conoce el alcance del problema, no se pueden tomar medidas para corregirlo. La buena noticia es que las empresas pueden adoptar medidas concretas para fomentar la confianza:



Stephanie Hiltensperger,
Directora de RR. HH.

- 01 El primer paso esencial es tomarse en serio las necesidades y las preocupaciones de los empleados. Asegúrate de que los directivos están formados para debatir y responder con autenticidad a este tema con sus subordinados directos.
- 02 Crea marcos para solicitar opiniones. Realiza encuestas anónimas sobre los niveles de confianza para determinar la base de referencia en la organización. Pregunta a los empleados qué les gustaría que cambiara.
- 03 Fomenta activamente el diálogo abierto y comunícate con transparencia. Se trata de una vía de doble sentido, así que si pides opiniones transparentes también debes ser abierto y honesto.
- 04 Actúa. Si detectas problemas concretos de confianza en determinados equipos o tipos de comunicación, comunícalo a los empleados y explícales qué medidas se van a tomar para solucionarlos. Trabajar abiertamente generará confianza.

Cómo retener al talento

El talento en una empresa es algo esencial, ya que contar con perfiles de alto rendimiento mejora los resultados del negocio y puede tener un efecto claro en la cultura, el ritmo de trabajo y la productividad general de una empresa.

Por tanto, es vital que las compañías den prioridad al buen desempeño y al compromiso del talento en la empresa. Según nuestro estudio, el 90% de los empleados identificados como de alto

rendimiento está convencido de que su empresa puede llevar a cabo medidas para animarles a permanecer en ella y aumentar su motivación.

Estas acciones van desde la realización de revisiones periódicas de la retribución (44%), hasta planes de primas (43%) y recompensas no monetarias (24%), pasando por una mayor autonomía en su trabajo (24%). En cualquier caso, conocer sus prioridades contribuirá a que no terminen en la competencia.

¿Qué te animaría a seguir trabajando para tu empresa actual? (Empleados que se identifican a sí mismos como trabajadores de alto rendimiento)

Revisiones periódicas de los salarios	44%
Planes de bonificación	43%
Recompensas no monetarias para los trabajadores de alto rendimiento (por ejemplo, viajes, experiencias o eventos)	24%
Autonomía en su trabajo	24%
Evaluación periódica de objetivos y progreso	23%
Tiempo dedicado a trabajar en proyectos ajenos a las tareas cotidianas	21%
Formación y tutoría	19%
Programas de gestión acelerada	13%
No hay nada que mi empresa pueda ofrecerme que me anime a seguir manteniendo mi compromiso	5%



La búsqueda del alto rendimiento no es una solución universal. Cada organización debe definir primero qué es para ella el alto rendimiento. A menudo se trata de una combinación de lo que producen y de cómo trabajan.

Para identificar a los trabajadores de alto rendimiento, debemos adoptar un doble enfoque. Esto implica comparar el rendimiento laboral con las prioridades de la empresa, así como entre los estilos de trabajo y los valores de la organización. Esto puede ayudar a establecer una línea de base para el alto rendimiento.

A menudo, esto significa que un alto rendimiento en una organización no garantiza que el empleado vaya a tener un desempeño igual en su próxima empresa. Durante el proceso de selección, las compañías deben definir y examinar las capacidades de los candidatos, su motivación y su adecuación a la función y a la cultura de la empresa.

Una vez en la organización, directivos y empleados deben mantener un diálogo abierto sobre las expectativas y el rendimiento del empleado, tanto en lo que hace como en su forma de trabajar. Como parte de este diálogo, es importante que los directivos busquen aportaciones más amplias a la

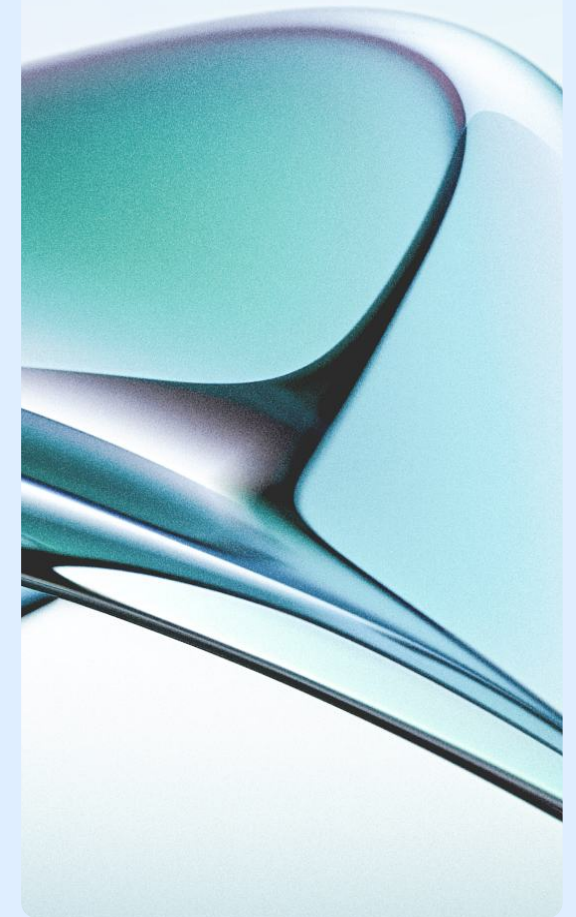
hora de evaluar el rendimiento, incluidos los comentarios de los compañeros, frente a estándares predefinidos. Este enfoque polifacético garantiza una evaluación más precisa y justa, al tiempo que facilita la transición de los trabajadores de rendimiento medio a los de alto rendimiento.

En última instancia, el alto desempeño surge de alinear la motivación, las habilidades y el propósito de un individuo, con las tareas que realiza y la cultura en la que vive. No se trata simplemente de alcanzar objetivos, sino hacerlo de manera que resuene tanto con el individuo como con la ética de la organización. Al fomentar esta alineación, las empresas pueden cultivar una plantilla capaz de ofrecer una excelencia sostenida en el tiempo e impulsar su éxito colectivo.



Lenke Taylor,
Chief People Officer

Personio



Desbloquear la productividad y la motivación



Desbloquear la productividad y la motivación

Factores que afectan a la productividad de los empleados

La productividad de los trabajadores sigue siendo uno de los retos más importantes a los que se enfrentan las compañías. Casi una cuarta parte (23%) de las empresas encuestadas afirma que la baja productividad es un obstáculo potencial para el éxito de su organización, y el 29% identifica la mejora de la productividad como un reto clave que debe abordar en los próximos 12 meses.

Si nos fijamos en lo que caracteriza a las personas altamente productivas y motivadas, vemos que en la mayoría de casos es el resultado de combinar sus cualidades con las acciones llevadas a cabo por la empresa.

Es mucho más probable que los empleados se consideren altamente productivos y motivados si sienten que su empresa confía en ellos y trabajan en un entorno seguro. De igual modo, si gozan de un buen equilibrio entre su vida personal y profesional y se sienten reconocidos por su trabajo.

01 Confianza

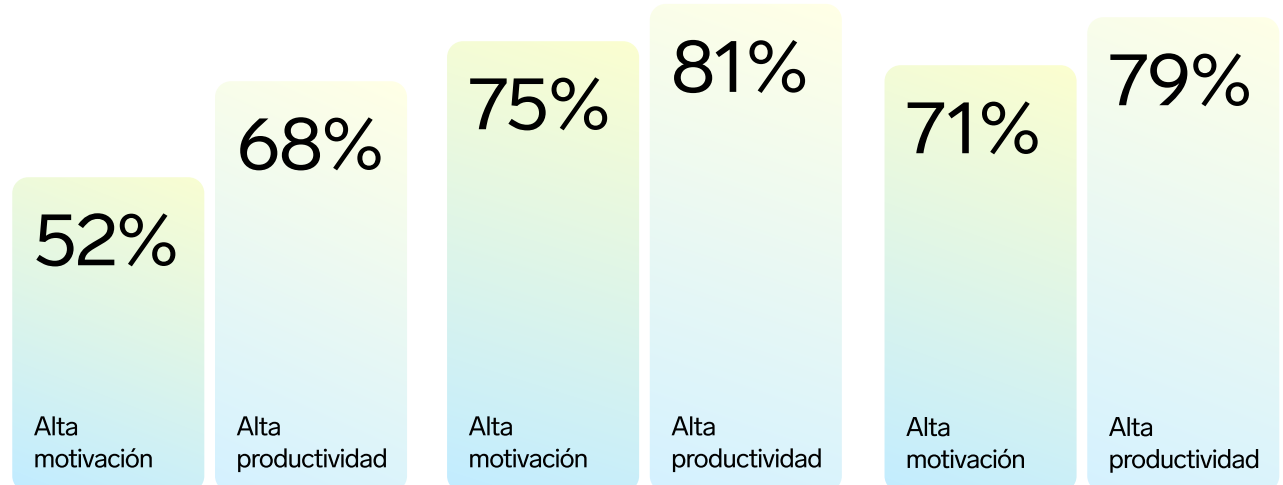
Cuando se identifica falta de confianza por parte de los empleados, es evidente que las empresas deben prestar atención a este asunto. Sobre todo, porque aquellos trabajadores que se sienten en un entorno laboral seguro tienen más probabilidades de ser más productivos y aumentar sus niveles de motivación.

Dado que la comunicación transparente es un pilar fundamental de la confianza, se deben llevar a cabo acciones para fomentarla internamente. Si quieres más información sobre cómo lograrlo, te invitamos a leer nuestro informe [El poder de la confianza y la transparencia en la retención de empleados.](#)

Todos los empleados

Totalmente de acuerdo: los empleados de mi organización tienen un alto nivel de confianza en la dirección

Totalmente de acuerdo: la dirección de mi empresa confía en que los empleados trabajen bien a distancia



02 Seguridad psicológica

Cuando los empleados tienen seguridad psicológica en el trabajo, sienten que pueden ser ellos mismos y expresar sus opiniones o preocupaciones sin temor a represalias. Diferentes estudios muestran que la seguridad da como resultado mayores niveles de compromiso y que los empleados puedan dar lo mejor de sí mismos.

52%

Alta motivación

68%

Alta productividad

Todos los empleados

75%

Alta motivación

79%

Alta productividad

Totalmente de acuerdo: en mi empresa, los empleados se sienten seguros para expresar sus opiniones y ser ellos mismos

74%

Alta motivación

81%

Alta productividad

Totalmente de acuerdo: los empleados de mi empresa se preocupan por el bienestar de los demás

¿Qué significa esto para las empresas?

Un entorno psicológicamente seguro aumenta el rendimiento de varias maneras:

Aprendizaje y desarrollo más rápidos: los empleados se sienten capacitados para pedir opiniones, experimentar y compartir lo aprendido sin miedo a ser juzgados. Esto acelera su crecimiento.

Mejora la resolución de problemas: la franqueza a la hora de admitir errores permite un campo de mejora más amplio. Los equipos pueden identificar y abordar los problemas con mayor eficacia.

Mitigar el pensamiento de grupo: al fomentar perspectivas diversas, las organizaciones evitan la toma de decisiones poco acertadas, aprovechando una gama más amplia de soluciones.

Los líderes pueden desempeñar un papel crucial en la creación de redes seguras en el entorno de trabajo:

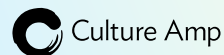
Da ejemplo: es necesario comunicarse abiertamente, aceptar los errores y aprender de forma activa para marcar la pauta.

Crea espacios seguros: es importante establecer foros para compartir ideas de forma respetuosa y sin juicios.

Reconoce la diversidad de opiniones: reconocer públicamente a los empleados que aportan ideas, preguntas o puntos de vista opuestos refuerza la seguridad y fomenta la participación de los empleados.



Alex Alvarez,
Lead People
Scientist EMEA



03 Mayor conciliación y ayudas para el cuidado de los hijos

La conciliación es ahora una prioridad mucho mayor para los trabajadores y los datos revelan que permite y anima a las personas a hacer mejor su trabajo. Los empleados que afirman tener un buen equilibrio entre su vida laboral y personal se consideran entre los más motivados y productivos.

Sin embargo, cuando las personas tienen dificultades para lograr una conciliación efectiva, pueden aparecer síntomas de agotamiento que hacen que su motivación se reduzca considerablemente.

Por lo tanto, es necesario que las empresas se preocupen por implementar medidas enfocadas a que los empleados puedan tener un equilibrio adecuado entre su vida laboral y personal.

Si quieres saber más sobre cómo crear una cultura de trabajo que apueste por la conciliación, te invitamos a leer [este artículo](#) sobre su gestión.

Todos los empleados

Alta motivación

52%

Alta productividad

68%

Totalmente de acuerdo: tengo un buen equilibrio entre mi vida laboral y personal

Alta motivación

73%

Alta productividad

81%

Totalmente de acuerdo: me cuesta conciliar las responsabilidades familiares y laborales

Alta motivación

44%

Alta productividad

65%

Totalmente de acuerdo: mi empresa me apoya cuando se trata de conciliar la vida familiar y laboral

Alta motivación

71%

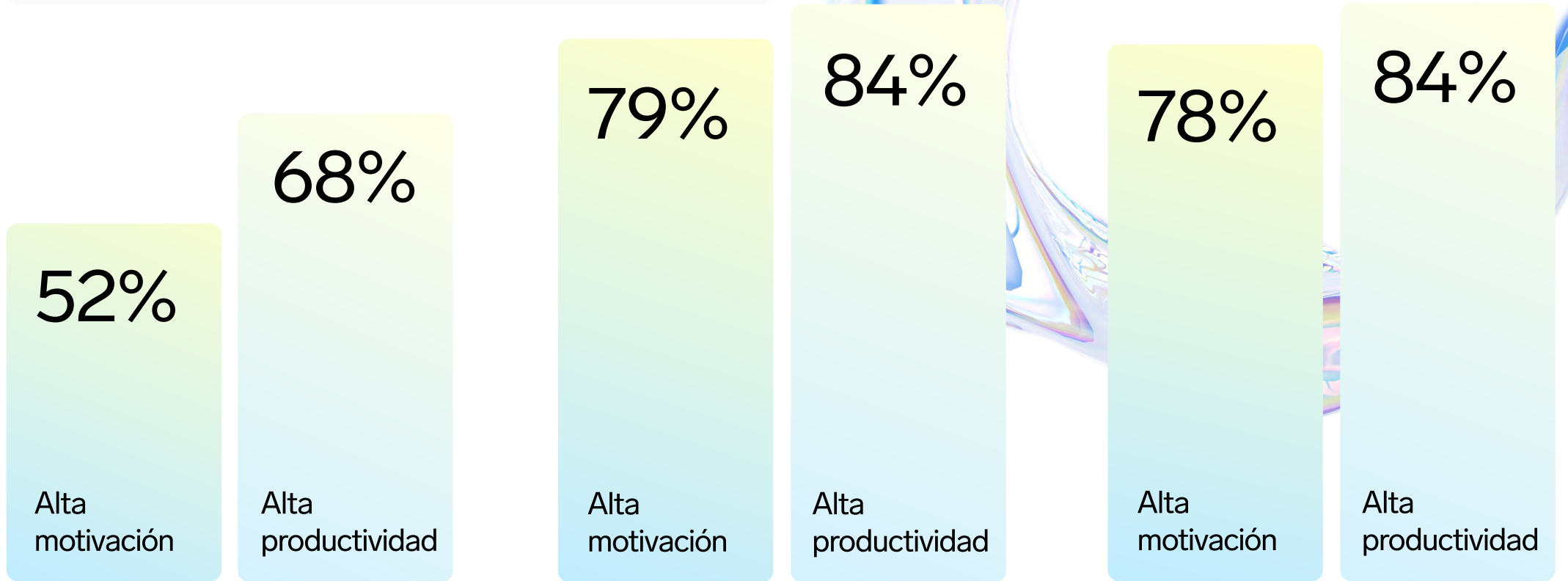
Alta productividad

78%

04 Valor y reconocimiento

El reconocimiento al desempeño laboral también juega un papel clave en la motivación de los empleados. De hecho, los trabajadores que se sienten valorados por su empresa tienen cerca de un 50% más de probabilidades de sentirse muy motivados y una cuarta parte más de considerarse muy productivos.

Si quieres saber más sobre cómo implementar una cultura del feedback, te invitamos a [leer este artículo](#).



Todos los empleados

Totalmente de acuerdo: me siento valorado como empleado individual en el trabajo

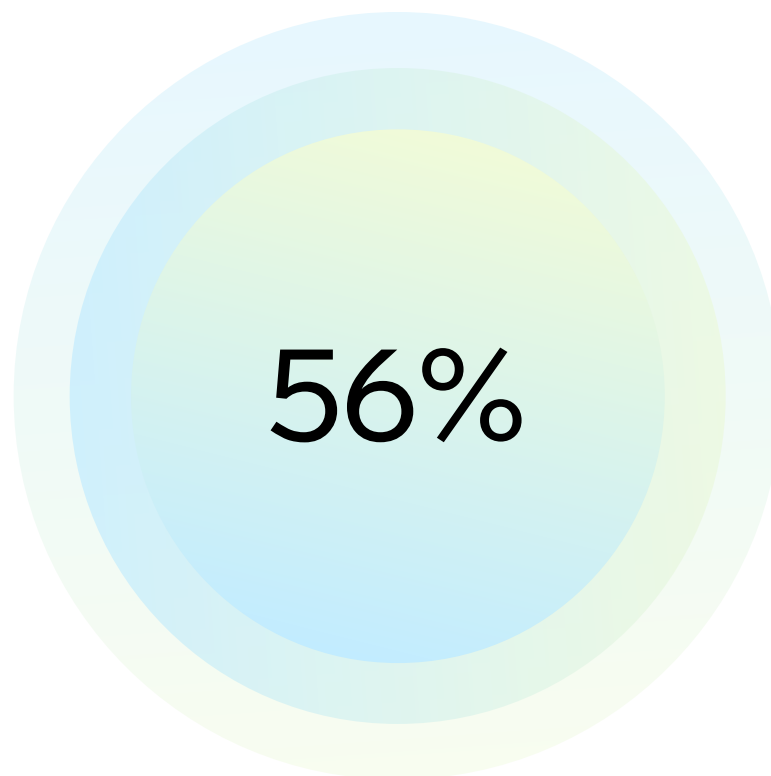
Totalmente de acuerdo: se me reconoce por mi buen rendimiento

El papel de RR. HH. para impulsar el potencial de los trabajadores

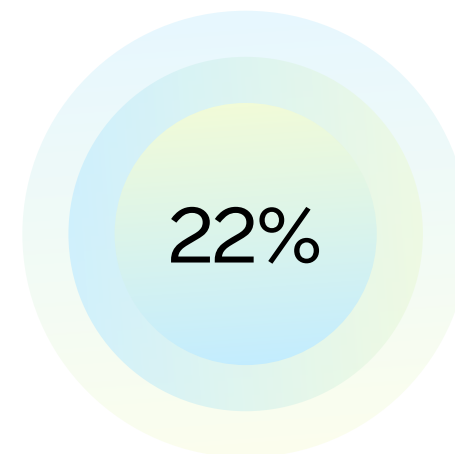
En el ámbito empresarial, el área de RR. HH. juega un papel fundamental a la hora de contextualizar los datos relacionados con la motivación y su influencia en la productividad y la retención de empleados. Gracias a esta información se pueden elaborar estrategias encaminadas a crear un entorno de trabajo positivo y cambiar el enfoque cuando sea necesario.

Sin embargo, el departamento de RR. HH. necesita contar con el apoyo y las herramientas adecuadas para realizar una gestión del personal óptima. De lo contrario, puede tener dificultades para llevar a cabo estrategias que realmente tengan un impacto significativo. De hecho, según nuestra encuesta solo el 56% de los responsables de RR. HH. considera que su función es muy eficaz en la empresa, mientras que el 21% cree que es baja.

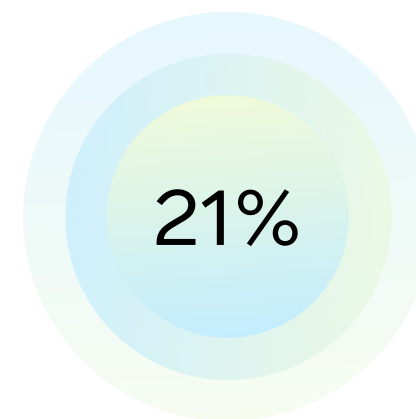
¿Cómo valoras la eficacia de la función de RR. HH. en tu organización?



Alta



Ni alta ni baja



Baja

¿Qué es lo que frena a RR. HH.?

01 Los RR. HH. tienen dificultades para ser reconocidos

Mientras que la mayoría de los responsables de RR. HH. encuestados (73%) considera que su departamento es muy valorado dentro de su organización, una gran parte (63%) siente que el reconocimiento que se les da es menor hoy en día en comparación con la pandemia. Por otro lado, el 61% afirma que RR. HH. no tiene suficiente visibilidad en su empresa, lo que sugiere que a los equipos de RR. HH. no se les da el crédito y la influencia que necesitan para ser todo lo eficaces que podrían ser.

02 Limitaciones presupuestarias

Aunque las personas son el activo más valioso de una empresa, el departamento que las gestiona se encuentra en una batalla constante por conseguir el presupuesto que necesita. En relación a este aspecto, casi dos tercios (64%) de los responsables de RR. HH. considera que no disponen de suficientes recursos dedicados a este departamento.

03 Una creciente lista de tareas pendientes

Además, la lista de tareas que se espera que lleven a cabo los departamentos de RR. HH. es cada vez mayor. Desde el debate sobre el regreso a la oficina hasta el impacto de la IA y la automatización en los requisitos de competencias, pasando por el desarrollo de nuevas formas de contratación. El cumplimiento de la normativa también se suma a la lista de asuntos pendientes; el 70% afirma que acatar las leyes laborales y los reglamentos relacionados con RR. HH. representa una carga cada vez mayor para la empresa.

Soluciones

01 Compartir datos para demostrar el valor

Para aumentar la visibilidad y el valor de RR. HH. en las organizaciones, los equipos de RR. HH. deben trabajar en colaboración con la dirección y los responsables de equipo para compartir información, mostrar datos relevantes y hacer propuestas que tengan un impacto tangible y significativo. Por ejemplo, los informes y análisis de RR. HH. ayudan a este departamento a mostrar sus objetivos, entenderse con todas las partes implicadas y establecer prioridades claras. El uso de datos para demostrar los beneficios de las estrategias de RR. HH. también ayuda a justificar la necesidad de aumentar el presupuesto.

02 Ahorra tiempo con la tecnología

Para que los equipos de RR. HH. puedan hacer frente a una lista de tareas pendientes cada vez mayor -y ser proactivos en la resolución de problemas, en lugar de reactivos-, necesitan liberarse de tareas de escaso valor que consumen demasiado tiempo. La automatización de RR. HH. ayuda a reducir una considerable cantidad de tiempo dedicado a procesos administrativos y manuales. De hecho, la tecnología adaptada a RR. HH. puede hacer que las empresas ahorren hasta el 80% del tiempo en tareas rutinarias. De esta forma, es posible dedicar más recursos y esfuerzos a diseñar la estrategia de esta área y a mejorar la productividad y el entorno laboral en la organización.

Para obtener más información y consejos sobre cómo mejorar la comunicación entre los equipos de RR. HH. y la dirección, te invitamos a consultar nuestro informe *Cerrar la brecha entre RR. HH. y los directivos: cómo construir hoy el lugar de trabajo del mañana.*

Es alentador ver que muchas organizaciones reconocen el valor estratégico que aporta RR. HH. Sin embargo, sigue habiendo un inmenso potencial para que los equipos de RR. HH. evolucionen y pasen de ser percibidos como un departamento administrativo a cumplir una función proactiva que impulse el éxito empresarial y el desarrollo de los empleados.

RR. HH. tiene el papel de actuar como catalizador de la transformación organizativa y defender una cultura de mejora y de compromiso continuo de los empleados. Al aprovechar la tecnología avanzada de RR. HH., los responsables de esta área pueden agilizar los procesos, obtener información a partir de los datos y fomentar una plantilla más ágil y resiliente. Este cambio permite a los equipos de RR. HH. centrarse en el trabajo de mayor impacto en lugar de estancarse en tareas manuales y rutinarias.

La oportunidad para que los líderes de RR. HH. demuestren el impacto que tienen en las empresas nunca ha sido mayor. Mediante la adopción de las tecnologías y los procesos adecuados, los equipos de RR. HH. pueden superar los retos actuales, preparar a sus organizaciones para el futuro y generar mayor valor y éxito para sus organizaciones.



Hanno Renner,
cofundador y CEO

Personio





Resumen

En los próximos 12 meses, encontrar a las personas adecuadas, retenerlas e impulsar su desarrollo profesional serán elementos críticos para el éxito de las empresas en toda Europa.

Como hemos visto, hay tendencias clave a las que las organizaciones deben responder para resolver importantes retos el próximo año: desde la creciente importancia de la conciliación laboral y personal hasta posibles cambios de carrera o el declive de la confianza en el lugar de trabajo. Los responsables de RR. HH. serán esenciales para superar estos desafíos, además de enfrentarse a sus propios obstáculos.

Tal y como recomiendan los expertos que hemos consultado, los equipos de RR. HH.

pueden ajustar sus estrategias de adquisición para buscar competencias en lugar de cualificaciones académicas, atrayendo a perfiles que antes podían pasarse por alto. También pueden establecer estructuras que generan confianza y aumentan la transparencia, además de crear modelos de trabajo que reflejen la flexibilidad que requieren los empleados.

Las empresas que consigan anticiparse a estas tendencias, adaptarse a ellas y actuar en consecuencia, serán las mejor situadas para potenciar la productividad y la motivación de sus trabajadores el próximo año.

Las tareas administrativas no deben frenar a los equipos de RR. HH.

Al agilizar y automatizar los procesos más importantes de RR. HH., Personio puede ayudarte a contratar, retener y mejorar el desarrollo de los empleados.

[Contacta con nuestro equipo](#)

Metodología

El trabajo de campo de esta encuesta fue realizado por Censuswide en nombre de Personio y se llevó a cabo de forma online entre el 18 de abril y el 1 de mayo de 2024.

La muestra de la encuesta fue de:

- 3.509 responsables de RR. HH. de empresas de entre 10 y 2.000 empleados en el Reino Unido, Alemania, Países Bajos, España y Suecia (mayores de 18 años).
- 7.046 empleados de empresas de 10 a 2.000 trabajadores en el Reino Unido, España, Países Bajos, Alemania y Suecia.

Censuswide emplea a miembros de la Sociedad de Investigación de Mercados, que se atiene a los principios de ESOMAR.

Acerca de Personio

Personio es el software de RR. HH. que agiliza cada paso de la contratación de los empleados, automatizando los procesos para aumentar la productividad y dar el tiempo necesario a RR. HH. para centrarse en lo más importante: las personas.

Si quieres hablar con un miembro de nuestro equipo sobre las conclusiones de este informe y sobre cómo Personio puede ayudarte a contratar, retener y mejorar el desarrollo de los empleados, ponte en contacto con nosotros.

Contacta hoy mismo con un experto





Para consultas de prensa:

press@personio.com
www.personio.com/press

Para atención al cliente:

hello@personio.com
www.personio.com

Síguenos en

-  @personio
-  @personiohr
-  @personiohr
-  @personio_hr



Personio