

AGOSTO DE 2021

RESUMEN EJECUTIVO

ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN
TALENT4LIFE

LA GESTIÓN DEL TALENTO COMO
MÉTODO DE RETENCIÓN DE
PERSONAL EN LAS PYMES
EUROPEAS



Talent4LIFE

02

SOBRE EL PROYECTO TALENT4LIFE

El proyecto Talent4LIFE tiene como objetivo mejorar el desarrollo y la retención de las personas en sus puestos de trabajo, centrándose en los empleados mayores de 45 años. Por lo tanto, desarrolla un modelo que incluye instrumentos para la retención del personal basados en la gestión del talento para las empresas europeas. Ser una empresa ágil y adaptable es clave para reaccionar a los cambios y, por tanto, dominar los retos actuales y futuros. Este informe de investigación es el primer resultado del proyecto Talent4LIFE, que desarrolla cuatro productos:

- Informe de investigación empírica
- Modelo de manual
- Plan de desarrollo
- Libro Verde de la Sostenibilidad

Para saber más sobre el proyecto Talent4LIFE y sus resultados, visite talent4life.eu

Este resumen ejecutivo ofrece una visión general de las principales conclusiones del informe de investigación Talent4LIFE. Presenta los resultados del análisis del estado actual de las empresas europeas en cuanto a la retención de personal basada en la gestión del talento (TM), centrándose en el personal mayor de 45 años. Para analizar este tema, se llevaron a cabo seis grupos de discusión y una encuesta en línea que alcanzó 190 respuestas de seis países asociados.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

El apoyo de la Comisión Europea a la elaboración de esta publicación no constituye una aprobación de su contenido, que refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.



03

INTRODUCCIÓN

Un sistema de gestión del talento (TMS) es un enfoque global que implica a toda la organización. A diferencia del enfoque convencional, que sólo se centra en el desarrollo de los trabajadores de alto rendimiento (alrededor del 3-10% de los empleados de una organización), un sistema de gestión del talento inclusivo considera a todos los empleados como talentos potenciales y los reconoce como cruciales para el éxito de la empresa. Los tres pilares que se exponen a continuación constituyen la base de la gestión inclusiva del talento que subyace en esta investigación:

- la estrategia de la organización, dando la dirección,
- la cultura de la empresa, allanando el camino, y
- Prácticas de RRHH, implementación de procesos de personal (von Hehn 2016).



04

RESULTADOS

¿Quién ha participado?

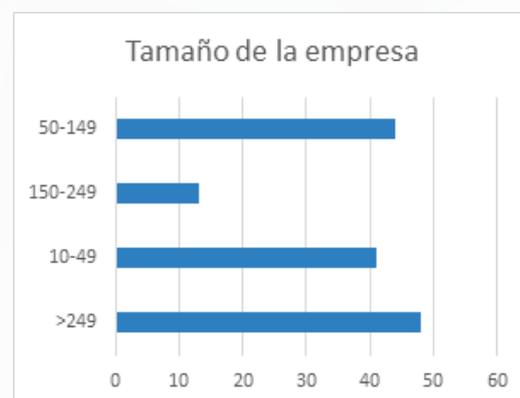


La mayoría de los participantes en la encuesta eran directores de RRHH (27,9%) o directores generales (21,6%). Otros representantes eran gerentes (17,9%), consultores (6,32%) o tutores/formadores (4,21%). El 22,1% eran otro tipo de empleados, que no se definen con más detalle.

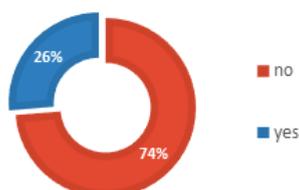
El tamaño de las organizaciones participantes se clasificó en función del número de empleados y varió entre 10 y más de 250:

- 10-49 empleados (44 participantes)
- 50-149 empleados (46 participantes)
- 150-249 empleados (13 participantes) y
- Más de 249 empleados (49 participantes).

Por tanto, las PYME están representadas con 103 y las grandes empresas con 49 participantes, aunque no todas las empresas indicaron su tamaño.



¿Tiene un sistema de gestión del talento?



Casi 3 de cada 4 no tienen establecido un sistema de gestión del talento.



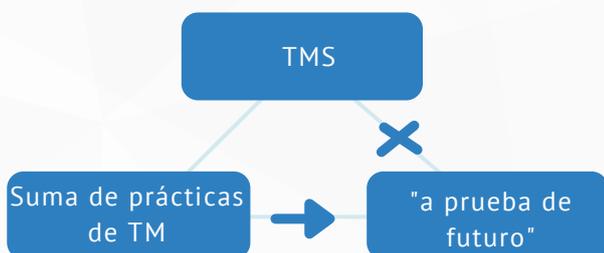
05

PYMES FRENTE A GRANDES EMPRESAS

Cuanto más prácticas de TM se apliquen, mayor será la seguridad de la empresa en el futuro.

Las grandes empresas utilizan más prácticas de gestión del talento que las PYME. Tienen más prácticas de seguimiento del trabajo, programas sociales y de diversidad, planificación de la carrera profesional, tutoría y coaching que las PYMES.

La realización de dos terceras variables de control, que incluyen los elementos tamaño de la empresa, TMS, índice de "a prueba de futuro" y la suma de prácticas de MT, revelan que "a prueba de futuro" de una empresa, medida a través del índice, no depende de tener un Sistema de Gestión del Talento o del tamaño de la empresa, sino de las prácticas de Gestión del Talento implantadas.



Cuanto más prácticas de gestión del talento se apliquen, mayor será la seguridad de la empresa. Esta falta de prácticas señala la necesidad de actuación de las PYMES en materia de Gestión del Talento y retención del personal.

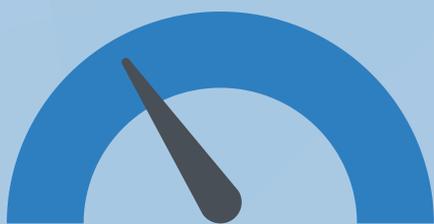
PYMES

- Prefieren no tener un sistema de gestión del talento
- Utilizan menos prácticas de gestión del talento
- Son menos resistentes al futuro
- califican sus estrategias de desarrollo para su personal de más de 45 años peor que las grandes empresas
- Utilizan menos herramientas digitales



06

DESARROLLO DE LOS EMPLEADOS



- Más de 1/3 no capta las habilidades y competencias de sus empleados
- Más de un tercio no hace planes de desarrollo personal para todos sus empleados
- En la mayoría de las empresas, los trabajadores mayores de 45 años no son en absoluto un grupo objetivo para las actividades de desarrollo y retención de los empleados
- Cuanto más estructurados estén los directivos y el proceso de evaluación de los empleados y la retroalimentación entre empleados y directivos, mejor será su puntuación "a prueba de futuro".

HERRAMIENTAS DIGITALES

Las herramientas más utilizadas, independientemente del tamaño de la empresa, son las de colaboración o comunicación (63,2%), así como el control del tiempo de trabajo (54,7%). Las menos comunes son las herramientas digitales para la gestión de competencias, la planificación del desarrollo de los empleados/gestión de la carrera profesional y la incorporación on-line.



07

Las grandes empresas cuentan con más herramientas digitales y, en concreto, es más probable que dispongan de un software de contratación/sistema de seguimiento de solicitantes, que lleven a cabo la incorporación on-line y que utilicen herramientas digitales para la planificación del desarrollo de los empleados/gestión de la carrera profesional y la gestión del rendimiento.

DIFERENCIAS GENERACIONALES

Se percibe una alta rotación de personal sobre todo entre los que tienen hasta 29 años. Al grupo de edad de 30 a 44 años se le atribuyen las mejores características: están muy motivados, dispuestos a aprender y crecer constantemente y tienen tendencias centradas en los objetivos, mientras que los empleados de más de 45 años tienen más bien una fuerte ética de trabajo, pero no se connota en absoluto que estén dispuestos a aprender y crecer constantemente y abiertos a probar cosas nuevas.



08

Como interpretación de los resultados, las empresas tienen el reto de proporcionar un entorno de trabajo que fomente el intercambio y las características positivas entre los empleados. Un intercambio mutuo y un entorno de trabajo positivo podrían motivar a las generaciones jóvenes y, por tanto, reducir la rotación de personal. Además, permite difundir las características positivas de las personas de 30 a 44 años a los grupos de mayor y menor edad para mejorar la motivación de los empleados y su voluntad de aprender y crecer.

La incorporación activa de la generación de más de 45 años supone una gran oportunidad para las empresas. Incorporar a los empleados de más de 45 años a través de diferentes prácticas permite, por un lado, la transferencia activa de conocimientos entre los empleados de la empresa, ya que los empleados de más de 45 años tienen una gran experiencia, y, por otro lado, retenerlos dándoles responsabilidades y mostrándoles aprecio. Un esfuerzo constante por desarrollar y retener a los empleados de todas las edades daría lugar a una fuerza de trabajo potente que proporcionaría la base para una empresa ágil y adaptable.



CONCLUSIÓN

¿CUÁLES SON LOS RETOS?

“*Los datos sugieren que las grandes empresas están más preparadas para el futuro que las PYME.*”

Esta investigación supuso una importante contribución al estado del arte de las empresas europeas en lo que respecta a la gestión del talento, la retención y el desarrollo del personal, investigando el punto de vista de las empresas.

Se pudieron confirmar las diferencias entre las PYME y las grandes empresas: las grandes empresas están más preparadas para el futuro que las PYME. Prefieren tener un Sistema de Gestión del Talento, utilizar más herramientas digitales y tener más prácticas de Gestión del Talento implementadas. Un mayor número de prácticas de Gestión del Talento implementadas conduce a una mayor puntuación del índice medio "a prueba de futuro", que mide la resistencia al futuro de las empresas.



10



Además, la investigación demostró que existe una gran necesidad en términos de desarrollo y retención del personal. Señaló la necesidad de un desarrollo estructurado de los empleados. La formación es muy común (82%), pero muchas organizaciones no captan las habilidades o competencias de sus empleados y no hacen planes de desarrollo personal. El desarrollo de los empleados es algo más que una serie de formaciones; es crucial captar las habilidades y competencias de los empleados para que se ajusten a las necesidades de los empleados y de los empleadores y, en consecuencia, desarrollar a los empleados adecuadamente.

Los empleados mayores de 45 años no son un grupo objetivo especial de las empresas en lo que respecta a las actividades de desarrollo y retención. Casi ninguna empresa ve un reto en la atracción y contratación de personal de 45 años o más, pero sí se enfrentan al reto de encontrar personal cualificado y al mismo tiempo motivado. Este resultado subraya la importancia de involucrar a los empleados de todas las edades y, en particular, a los mayores de 45 años, de forma activa en las empresas y de aportar sus habilidades y conocimientos para superar la falta de trabajadores cualificados. Especialmente en lo que se refiere a los cambios demográficos previstos, es crucial implicar al personal de todas las edades no sólo para fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias, sino también para mitigar el impacto de la falta de mano de obra cualificada en las empresas. Incluir activamente al personal mayor de 45 años en el sistema de gestión del talento de una empresa es, por tanto, un camino viable para convertirse en una empresa preparada para el futuro.

ABREVIATURAS

TM	Gestión del talento
TMS	Sistema de gestión del talento
HR	Recursos Humanos

REFERENCIAS

von Hehn, S. (2016). *Systematisches Talent Management: Kompetenzen strategisch einsetzen* (2., überarbeitete Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag; ProQuest EbookCentral.



Creative Commons License
This work is licensed under a Creative Commons
Attribution-ShareAlike 4.0 International License.