Lo que África puede enseñar al mundo sobre la retención del talento joven

Con el 60% de su población menor de 25 años, África ofrece lecciones a organizaciones de todo el mundo sobre cómo atraer y fidelizar a la nueva generación de trabajadores.



11 de noviembre de 2026

Artículo de **Suzanne Hogseth**

©IESE Business School

Cada año, unos 12 millones de jóvenes africanos se incorporan al mercado laboral, donde compiten por solo tres millones de empleos formales. Aun así, muchos de los que consiguen un trabajo no tardan en dejarlo por otras oportunidades, lo que merma tanto los resultados a corto plazo como la cantera de líderes que las organizaciones se esfuerzan por crear.

¿Cómo pueden las empresas retener a los líderes del mañana? La investigación del IESE, que abarca África, Europa, Asia y América, ofrece algunas pistas.

Una nueva generación de trabajadores

Entre marzo y septiembre de 2026, el profesor Jeroen Neckebrouck, el director de la Africa Initiative, Ermias Mebrate Mengistu, y la investigadora Saloni Biyani, todos del IESE, encuestaron a casi 7.000 empleados de 26 países para conocer mejor su vida en el trabajo. Según detallan en el informe "Growing people, growing legacy", la encuesta pedía a los participantes valorar sus oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional, la equidad del trato recibido, su satisfacción laboral y su intención de quedarse en la empresa.

Los encuestados trabajaban en una amplia variedad de organizaciones, desde empresas familiares y firmas respaldadas por inversores hasta organizaciones sin ánimo de lucro y organismos gubernamentales. Cerca de la mitad se encontraba en 13 países africanos: Argelia, Camerún, República Democrática del Congo, Egipto, Etiopía, Ghana, Costa de Marfil, Kenia, Marruecos, Nigeria, Senegal, Sudáfrica y Tanzania.

La edad mediana en casi todos estos países es inferior a los 30 años, y ronda los 20 años o menos en la mayoría, frente a los casi 45 de la Unión Europea. Con una fuerza laboral tan joven, retener el talento significa en gran medida retener a los jóvenes.

Los hallazgos giran en torno a tres temas con lecciones aplicables para organizaciones de todo el mundo.

1. El desarrollo profesional sale a cuenta

Invertir en la formación y el desarrollo de los empleados tiene un amplio efecto en cadena, desde mejorar la satisfacción laboral y el compromiso hasta reducir la intención de marcharse. Según la encuesta, es mucho más probable que los trabajadores se queden si sienten que han aprendido nuevas competencias, mejorado en su trabajo y contado con amplias oportunidades para seguir aprendiendo.

©IESE Business School

La retención del talento también afecta a la cuenta de resultados. “Sustituir a un empleado cuesta entre el 15 y el 30% de un salario anual en la mayoría de los trabajos, y muchísimo más en los puestos sénior”, explica Neckebrouck. “En los 26 países de nuestro estudio, los empleados que más aprenden son también los que menos manifiestan su intención de irse, incluso después de tener en cuenta el país, el sector, el tamaño de la empresa y las características personales”.

Una alta rotación de personal conlleva también otros costes indirectos, como una menor productividad durante el período de integración y la pérdida de conocimiento institucional.

El desarrollo profesional tiene otra ventaja: suele pagarse solo. En un estudio a gran escala de empresas belgas, los trabajadores formados son un 23% más productivos cobrando tan solo un 12% más. Un estudio de Etiopía de 2023 apunta en la misma dirección: los fabricantes que ofrecen formación son un 30% más productivos que los que no.

Ahora bien, el desarrollo funciona mejor cuando forma parte de una cultura del aprendizaje más amplia. Entre los encuestados africanos, los principales factores de desarrollo profesional son el apoyo entre compañeros, la mentoría, los proyectos desafiantes, el orgullo por el propósito de la organización, el intercambio de conocimientos, el aprendizaje autónomo y una formación estructurada en el puesto de trabajo.

2. El compromiso de los líderes y propietarios ayuda a retener el talento

En la encuesta del IESE, el compromiso de los propietarios marca una diferencia notable en las empresas familiares. Allí donde los empleados ven a la familia presente e implicada, aprenden más, están más satisfechos, tienen una mayor percepción de equidad y una menor intención de marcharse. Otros estudios sugieren que lo mismo ocurre con el liderazgo en cualquier organización: Gallup ha constatado que el 70% de las diferencias de compromiso entre distintos equipos depende del directivo.

En la práctica, la dirección eficaz depende menos de los grandes gestos que de las conductas cotidianas: fijar expectativas claras, reconocer el trabajo del equipo y ofrecer un *feedback* frecuente y constructivo. El estudio de Gallup subraya, en concreto, la importancia del *feedback*. Los empleados que reciben orientación diaria de sus supervisores tienen tres veces más probabilidades de estar comprometidos que quienes la reciben una vez al año o menos.

©IESE Business School

“Al final, los directivos determinan si la cultura del aprendizaje de una empresa florece o fracasa. Ellos deciden quién recibe mentoría, quién se lleva los proyectos más codiciados y si ayudar a un compañero cuenta como trabajo o distracción”, apunta Mengistu. “Cuando priorizan el desarrollo de sus empleados, estos aprenden más y tienen más razones para quedarse”.

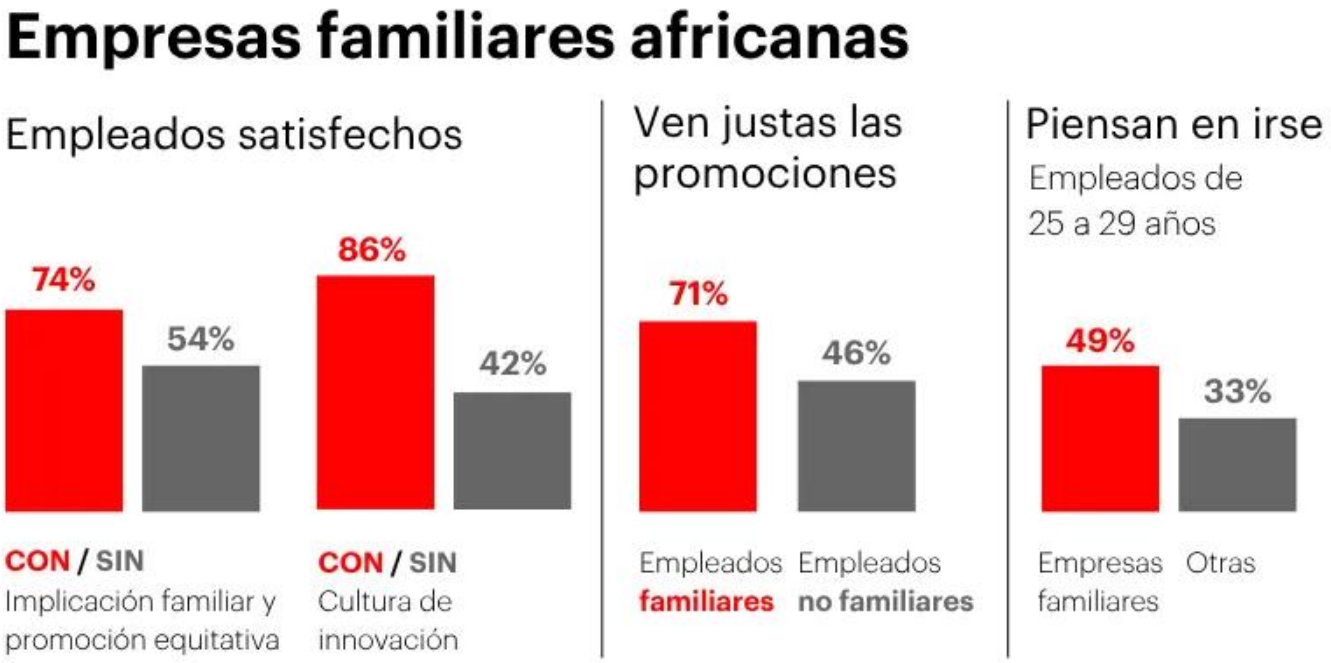
Las empresas familiares presentan una complejidad añadida, puesto que la propia familia puede facilitar o dificultar las cosas. Tras medir dos factores en estas firmas –la implicación de la familia y el favoritismo–, los investigadores comprobaron que ambos guardan una estrecha relación con la percepción que los empleados tienen de su lugar de trabajo.

En las empresas familiares africanas donde la familia propietaria se implica activamente y los empleados consideran equitativas las promociones, el 74% de los encuestados están satisfechos con su trabajo, frente al 54% en aquellas donde la familia se muestra distante y las promociones favorecen a sus miembros. Una alta implicación de la familia también da frutos en otros aspectos: los encuestados ven más margen para desarrollarse profesionalmente y se sienten más comprometidos con la empresa.

Sin embargo, el favoritismo –cuando los lazos familiares, y no los resultados, determinan quién progresa– puede anular esos beneficios. El estudio apunta a un punto ciego entre las familias propietarias. En las empresas familiares africanas encuestadas, el 71% de los empleados que pertenecen a la familia creen que las promociones se gestionan con equidad, frente a apenas el 46% de los ajenos a ella.

El riesgo de dejar la empresa afecta especialmente a los jóvenes. Entre los empleados de 25 a 29 años de empresas familiares africanas, el 49% afirma que piensa a menudo en irse, frente al 33% en otras organizaciones del continente. En las empresas familiares, la implicación visible de la familia y unas promociones equitativas no son solo buenas prácticas, sino que pueden ser lo que convenza al talento joven de quedarse.

©IESE Business School



3. La innovación impulsa la motivación

Las ventajas de la innovación van mucho más allá de las nuevas ideas. En la encuesta, los empleados de empresas que los animan a proponer mejoras y les dan libertad para experimentar están más satisfechos con su trabajo, tienen más oportunidades de desarrollo profesional y son menos propensos a irse.

Estos patrones se acentúan en las empresas familiares africanas. En las que fomentan activamente la innovación, el 86% de los encuestados se muestran satisfechos con su trabajo, frente al 42% en aquellas donde el clima para las nuevas ideas es más débil.

“En las empresas familiares africanas de nuestro estudio que alientan la innovación, la propensión de los empleados a pensar en marcharse se reduce a la mitad, mientras que la confianza en el proceso de promoción es tres veces mayor. Estos profesionales también tienden a señalar que sus compañeros comparten conocimientos”, dice Neckebrouck.

La conexión entre una cultura de la innovación y la experiencia de los empleados se mantiene más allá de África y en distintos tipos de organizaciones. Como los empleados valoran tanto el clima de innovación como su día a día en el trabajo, el estudio muestra una fuerte asociación, no una prueba de causa y efecto. Aun así, pocos otros factores están tan ligados al sentimiento de los empleados hacia su empresa.

©IESE Business School

Pese a sus beneficios, la innovación todavía no es una prioridad en muchas de las organizaciones estudiadas. Poco más de la mitad de los encuestados dicen sentirse libres para experimentar con nuevas ideas. Esta laguna brinda una oportunidad a las empresas: abrir la puerta a nuevas perspectivas y enfoques es una de las formas más prometedoras de ayudar al desarrollo profesional de los empleados y de evitar que busquen otro trabajo.

5 claves para fidelizar el talento joven

Prioriza el desarrollo profesional

La sensación de crecimiento profesional es fundamental para que los empleados deseen quedarse. Dales oportunidades de aprendizaje y realiza encuestas de pulso periódicas para comprobar si perciben una mejoría en su trabajo.

Fomenta una cultura del aprendizaje

Haz que el intercambio de conocimientos, la mentoría y el apoyo mutuo formen parte del día a día de los empleados. Muchos ya aprenden por su cuenta, así que aprovecha esa motivación ofreciendo una formación estructurada que les ayude a hacer mejor su trabajo.

Implícate y sé accesible

La presencia y el compromiso de los propietarios y directivos dan a los empleados más razones para quedarse. Algunos de los gestos más sencillos son también los más eficaces: recorre las instalaciones, conoce a las personas por su nombre e interésate por su progreso.

Acoge las nuevas ideas

Un clima abierto a la innovación va de la mano de un mayor desarrollo y satisfacción de los empleados. Dales libertad para experimentar, ofréceles una plataforma para poner en práctica sus ideas y reconoce sus éxitos.

Muéstrale un futuro al talento joven

Los empleados jóvenes son más dados a querer irse. Una bienvenida cuidada, un mentor desde el primer día, un feedback frecuente y un plan de carrera claro ayudan a los jóvenes profesionales a imaginar un futuro en tu empresa.

+INFO: "Growing people, growing legacy: How Africa's family businesses develop, engage and retain their talent", de Jeroen Neckebrouck, Ermias Mebrate Mengistu y Saloni Biyani, IESE Africa Initiative (2026).

Este artículo forma parte del n.º 174 de la revista online IESE Business School Insight (enero-abril de 2027).

©IESE Business School

TAMBIÉN PUEDE INTERESARTE:

[Lecciones de la empresa familiar para mejorar la sostenibilidad]

[Da el salto. Lecciones de África para aplicar en tu empresa]

[10 claves para atajar el absentismo laboral desde el liderazgo]





Jeroen Neckebrouck

Profesor de Iniciativa Emprendedora en el IESE, está especializado en las áreas de emprendimiento, gobernanza, empresa familiar, capital riesgo y capital privado.



Ermias Mebrate Mengistu

Director de la Africa Initiative, integra las actividades del IESE en el continente en un marco único con la colaboración de tres escuelas asociadas: Lagos Business School en Nigeria, Strathmore Business School en Kenia y MDE Business School en Costa de Marfil.

©IESE Business School

©IESE Business School