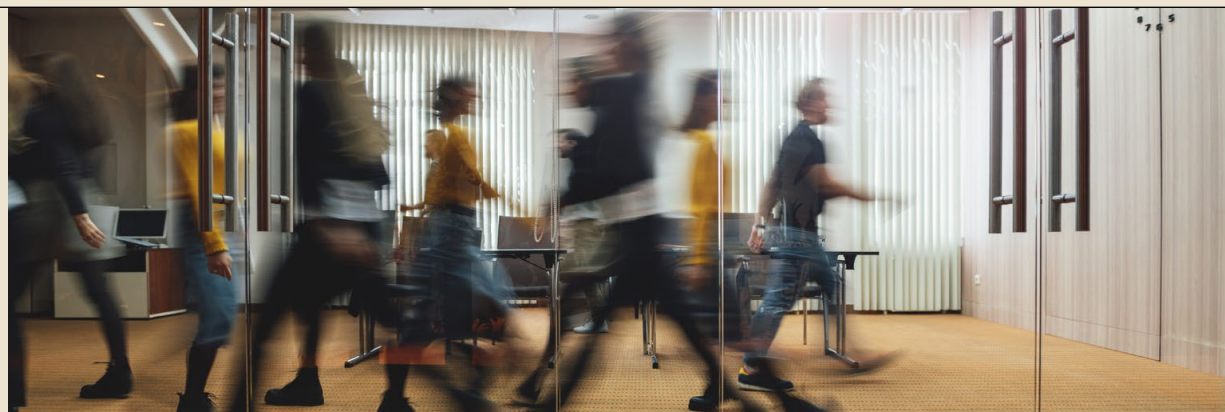


# VIII Barómetro DCH La Gestión del Talento España, Portugal y Latinoamérica 2023/24



# Sumario

## 01 Introducción

## 02 Marco teórico

## 03 Metodología & Data

## 04 Resultados

- Atracción
- Vinculación
- Desarrollo
- Desvinculación

## 05 Resumen ejecutivo

## 06 Tendencias en People Management

### Partners Globales



### Payhawk

### Partners



**Introducción**

**01**

# Introducción

En la octava edición del barómetro se cuenta con la participación de 219 empresas de las cuales 105 son españolas, 19 portuguesas y 79 latinoamericanas.

**DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano**, se crea en junio de 2014 teniendo una gran aceptación a lo largo de estos años, contando en la actualidad con más de 4.500 miembros a nivel global (España, Portugal, México, Argentina, Brasil, Perú, Paraguay, Uruguay, Colombia, Chile, Centroamérica-Caribe, y EE.UU.). DCH es una organización sin ánimo de lucro que está constituida exclusivamente por directivos de recursos humanos en activo de las principales compañías iberoamericanas. Ha creado un potente ecosistema que facilita la comunicación, cooperación e intercambio de buenas prácticas entre sus miembros, ofreciendo un espacio online y físico que favorece las relaciones profesionales, para promocionar y desarrollar la función directiva del capital humano y donde organiza jornadas técnicas, con ponentes e instituciones de gran prestigio, de acceso exclusivo para los miembros.

En cuanto a **EAE Business School**, su marcado compromiso con la investigación se ha venido materializando desde 2009 con la puesta en marcha del Strategic Research Center, un centro de investigación para el análisis y estudio de tendencias en management, con el objetivo de aportar conocimiento estratégico a la comunidad empresarial.

La presente investigación tiene por objetivo, conocer las valoraciones que los directivos de capital humano tienen en torno a los proyectos y tendencias más destacadas en las cuatro dimensiones de la gestión del talento en el año 2024, con el objetivo de tener una radiografía de la gestión de personas en España, Portugal y Latinoamérica. El Barómetro, nace como consecuencia de la vocación de DCH y EAE por ofrecer a la sociedad información de valor que permita mejorar la dirección de personas en las organizaciones. **Este año se incorporan como novedad, comparativas con años anteriores, aprovechando que ésta es ya la octava edición.**

Esta investigación se basa en un cuestionario dirigido a los asociados de DCH. **En la octava edición del barómetro se cuenta con la participación de 219 empresas de las cuales 105 son españolas, 19 portuguesas y 79 latinoamericanas.** Esto representa una ventaja, el contar con las perspectivas de profesionales en activo que aportan su visión real y actual del mercado de trabajo.

# 01 Introducción

El barómetro permite dar respuesta a algunas preguntas básicas en torno a la gestión del talento y permitirá reorientar el recorrido de los profesionales de la gestión de personas, facilitar una reflexión sobre los aspectos críticos de su actividad y en última instancia mejorar la toma estratégica de decisiones.

La presente investigación es un trabajo dinámico que analiza los proyectos y tendencias más destacadas en la gestión del talento 2023-24 y en comparación con anteriores ediciones. Por este motivo, cada año se revisan y se adaptan las preguntas a la realidad.

La estructura del análisis se realiza en torno a las 4 dimensiones: ATRACCIÓN, VINCULACIÓN, DESARROLLO y DESVINCULACIÓN, y sobre qué herramientas se pueden utilizar para medir las percepciones de los directivos de la muestra.

## 2.1 Objetivos de la Investigación

### Objetivo general

Conocer las valoraciones que los miembros de DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, tienen en torno a cuáles son los proyectos y tendencias más destacadas en la gestión de talento en todas las áreas de los recursos humanos, con el objetivo de tener una imagen real de la gestión de personas en España, Portugal y Latinoamérica.

### Objetivos específicos

- Medir el ciclo del Talento en España, Portugal y Latinoamérica
- Obtener una publicación anual global y 4 publicaciones específicas de cada ciclo.

## 2.2 Estructura del equipo de investigación

### Dirección de la investigación:

- Juan Carlos Pérez Espinosa (Presidente de DCH)
- Carina Mellit (Directora EAE Strategic Research Center) y Pilar Llacer (PhD EAE).

### Partners Investigadores:

- EAE Business School

### Partners Globales:

- Oracle
- Indeed
- Facthum
- Ackermann internacional
- Payhawk

### Partners Globales:

- Speexx
- Up Spain
- Inserta
- Fiabilis
- Atisa
- EY
- AON
- Deel
- Allen & Overy
- Movo

### Comisión Técnica de Investigación DCH:

- Juan Carlos Pérez Espinosa. Presidente Global de DCH.
- Antonia Fernández Pineda. Jefe de Archivo y Registro y Responsable de Digitalización en Fundación Estatal para la Formación en el Empleo.
- Marta Muñoz Ledesma. Directora de RRHH de Coca Cola.
- Fernando Córdova Moreno. Consejo Asesor de DCH.
- Pilar Olondo. HRBP Iberia Leader at DXC Technology.
- Ángel Aguilar Otero. Director Corporativo de RRHH en Unión de Créditos Inmobiliarios.
- Alejandro Frieben González. Vice President EMEA HR - UK, Israel, Spain & Portugal at Oracle.

**Marco teórico**

02

# 02 Marco teórico

En un momento de efervescencia tecnológica acelerada, las personas (y su bienestar) siguen siendo el recurso más importante para las compañías. El modelo ha evolucionado. La atracción de talento y su motivación, la gestión de una cultura unificada, disponer de políticas sólidas de governance o la multigeneración son algunos de los retos que se han encontrado las compañías en 2023. Lo generan una combinación de factores: la velocidad de la innovación y la expansión de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial; la imperante necesidad de fomentar un desarrollo sostenible para las personas y el entorno; y un contexto político y económico volátil y de pospandemia.

Por ello, el área de Recursos Humanos de las compañías ha tenido que reinventarse para su adaptación a los nuevos estándares sociales y tecnológicos. Una reinvención transversal con el objetivo de generar un ecosistema donde las personas entren, prosperen y generen valor añadido en las organizaciones y donde conceptos como *Employee Experience*, Sistema de Performance, *Corporate Wellbeing* están a la orden del día. Las tendencias de *People Management* abogan por una necesaria evolución de los departamentos de recursos humanos, por modelos de gestión de los empleados personalizados y customizados, por una fusión de equipos de trabajo con las nuevas tecnologías y la implementación del *People Analytics* como herramienta de medición y optimización.<sup>1</sup>

---

1. Verónica Ferrer. EAE Business School.  
Informe Tendencias en People Management 2023.



## 02 Marco teórico

La presente investigación se centra en la gestión del talento en todo el ciclo de vida de un empleado en la organización. Las cuatro dimensiones claves de este ciclo son: atracción, vinculación, desarrollo y desvinculación.

Asimismo, en la presente edición se incluyen como parte de la encuesta, preguntas específicas acerca del uso de la IA en la actividad diaria, la continuidad de los modelos híbridos de trabajo y el impacto de los procesos de sostenibilidad corporativos.

Recordemos que respecto a este último foco de análisis, desde 2015 los estados miembros de la ONU, en conjunto con ONGs y ciudadanos de todo el mundo, generaron una propuesta para desarrollar 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales buscan alcanzar de manera equilibrada el crecimiento en el ámbito económico, social y ambiental.

Para unificar criterios compartimos nuestra visión del concepto de talento y definimos las fases del ciclo de gestión de personas reflejadas en las 4 dimensiones: atracción, vinculación, desarrollo y desvinculación.

### Talento

Se puede considerar como el potencial de una persona en relación a su desempeño, en el sentido de que dispone de una serie de características o aptitudes que puede o no llegar a desarrollar, o desplegarlas a un ritmo mayor o menor, en función de diversas variables<sup>2</sup>. Según Pilar Jericó una persona con talento es un “profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización” y el crecimiento sostenible de cualquier sociedad, pasa necesariamente por el desarrollo del talento<sup>3</sup>.

---

2. Manpower, 2008.

3. Santiago Íñiguez de Onzono, El País, 2012.





## 02 Marco teórico

### 2.1 Dimensión atracción

**Reclutamiento y selección:** El reclutamiento se define como el proceso de atraer personas con el perfil adecuado, en número suficiente y con las actitudes y aptitudes demandadas, y estimularlos para que soliciten empleo en la organización. En ese sentido, el reclutamiento se refiere al proceso que ocurre entre la decisión de abrir una posición y encontrar la persona que cumple el perfil y reúne las condiciones para entrar en la compañía. En cuanto a selección, se refiere al proceso de elegir entre los candidatos que cumplen el perfil<sup>4</sup>.

**Programa de jóvenes talentos:** Son programas que tienen por objetivo atraer y gestionar nuevo talento para desarrollar personas alineadas con los valores de las empresas, y enfocadas a los pilares básicos de la filosofía empresarial actual: la pasión, el compromiso y la capacidad constante de aprendizaje. Es decir, es una herramienta de identificación, formación y acceso de talento joven a las compañías<sup>5</sup>.

**Employer Branding:** Es una práctica a través de la cual las organizaciones pretenden conseguir una imagen de empresa que capte la atención y atraiga el mejor talento disponible, de cara a mejorar el posicionamiento de la empresa, su productividad y rentabilidad. Es decir, es la estrategia que busca apoyar la construcción de una marca de buen empleador, tanto para los empleados actuales como para los futuros talentos<sup>6</sup>.

**Gestión de la Diversidad:** Es la estrategia integral basada en la creación de una población laboral de perfiles diversos que van más allá de las típicas categorías (sexo, edad, raza, género) que limitan la visión integral de las personas. La gestión de la diversidad promueve empresas más competitivas ya que se conforman estructuras seguras, positivas y enriquecedoras.

4. Cámara, 2013.

5. Llorente & Cuenca, 2016.

6. Amago, 2015.



## 02 Marco teórico

### 2.2 Dimensión vinculación

**Vinculación:** La dimensión de vinculación consiste en motivar y comprometer al empleado con la organización; facilitando que éste se identifique con los objetivos y la cultura de la misma. Tiene como propósito desarrollar acciones y proyectos de beneficio mutuo para una adaptación favorable del empleado a la empresa. Es el proceso por el que el empleado se familiariza con la cultura de la empresa y las responsabilidades de su puesto. A través de los procesos de vinculación, el empleado se motiva y compromete con la organización; teniendo impacto los sistemas de compensación en su bienestar general.

**Modelos híbridos de trabajo:** El trabajo híbrido es un modelo laboral que combina herramientas digitales con formatos laborales tradicionales para ofrecer la posibilidad de combinar el trabajo a distancia y en las instalaciones físicas de una compañía. Más allá de la pandemia, este modelo quedó instalado en muchas empresas y muchos estudios avalan su efectividad sobre la productividad del empleado y su enorme impacto positivo sobre la gestión de la conciliación de la vida privada.

**Gestión del compromiso:** Es la estrategia que proporciona a los empleados las mejores condiciones para hacer bien su trabajo y trae como consecuencia la identificación con las metas de la organización y motivados a contribuir con su éxito<sup>7</sup>. Se considera clave la participación de los líderes en la gestión del compromiso del empleado<sup>8</sup>.

**Salario emocional:** El salario emocional podría definirse como el conjunto de beneficios no económicos que hacen sentirse cómodos a los empleados de una empresa y contribuyen a mejorar su calidad de vida.

**People Analytics:** La tecnología también está cambiando el juego empresarial a través del *Business Intelligence (BI)* que combina análisis de negocios, minería de datos, visualización, herramientas e infraestructura de procesamiento de datos, además de prácticas recomendadas para ayudar a las empresas a tomar decisiones basadas en información específica y fiable.

Gracias a la tecnología y al análisis de datos, se pueden identificar los canales de contratación más efectivos, los perfiles de candidatos más adecuados y los indicadores de éxito. Además, se pueden determinar el tiempo medio que se tarda en cubrir una vacante y la tasa de rotación de los nuevos empleados. La utilización de *People Analytics* permite, también, conocer el rendimiento y desempeño de cada colaborador, cuantificar la satisfacción del empleado, las áreas de fortaleza y debilidad, y los programas de formación y desarrollo que son más efectivos<sup>9</sup>.

**Corporate Wellbeing:** También conocido como Bienestar Corporativo es un concepto cada vez más importante que se centra en garantizar la salud física y mental de los empleados con el objetivo de mejorar tanto su satisfacción, como los resultados de la organización. Al final, la salud y el bienestar, desde una perspectiva empresarial, no dejan de ser dos ingredientes indispensables para el rendimiento y el éxito de un negocio. Cuando los empleados están sanos y felices, son mucho más productivos y están más comprometidos con su labor como profesionales<sup>10</sup>.

---

7. Engage for Success, 2016.

8. Peñalver, 2016.

9, 10. Informe EAE Tendencias en People Management.

## 02 Marco teórico

### 2.3 Dimensión desarrollo

A partir de la vinculación generada con el empleado, la siguiente dimensión que abordamos dentro del ciclo de vida de la persona, es lo que se denomina desarrollo profesional.

**Desarrollo profesional:** La capacidad de adquirir mayores niveles competenciales así como más responsabilidad y autonomía. Sin duda, ello redundará en las posibilidades de progresión profesional a futuro de la persona<sup>11</sup>.

**Programas de High Potential:** Son planes que sirven para contribuir al desarrollo de empleados de alto potencial, considerados como aquellos que son ágiles para aprender, con valores y con posibilidad de ascender de puesto en el corto plazo<sup>12</sup>.

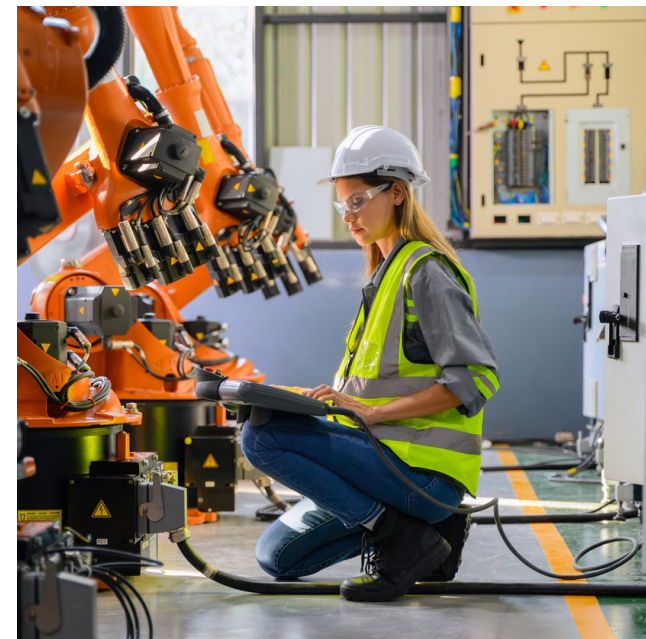
**Formación:** La formación es el desarrollo de capacidades nuevas con el objetivo de mejorar los conocimientos, las actitudes y aptitudes de las personas<sup>13</sup>.

**Reskilling y Upskilling:** Formación para optimizar el desempeño profesional de los trabajadores (*upskilling*) o para reciclarlos en un nuevo puesto (*reskilling*).

**Plan de carrera:** Secuencia de actividades que ofrecen continuidad, orden y significado a la trayectoria profesional. Los planes de carrera son un medio para ayudar al empleado a impulsar su carrera según sus habilidades, y establecer una ruta específica de desarrollo profesional para el futuro cercano<sup>14</sup>. Algunas organizaciones, debido a la gran estandarización de sus puestos y a la rotación voluntaria o forzosa existente (*“up or out”*), plantean la carrera profesional como un proceso en el que es necesario ir saltando diferentes obstáculos para seguir progresando a lo largo del tiempo.

**Gestión del desempeño:** Herramienta que permite establecer una conexión entre la estrategia y la cultura empresarial, y la capacidad para gestionar el desempeño de los empleados con el objetivo de conseguir un mayor impacto en los resultados de negocio<sup>15</sup>.

**Liderazgo:** Capacidad que se tiene para conducir a un grupo con la finalidad de alcanzar un objetivo que conlleve al bien común. La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos<sup>16</sup>.



11. Antonio Peñalver, 2014.

12. HR Focus, 2015.

13. Chiavenato, 1988.

14. Ahmed y Kaushik, 2015.

15. Hay group, 2010.

16. Chiavenato, 1988.

## 02 Marco teórico

### 2.4 Dimensión desvinculación

La vida profesional del empleado en una organización culmina con el proceso de desvinculación, que es la última dimensión de la investigación “VIII Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España, Portugal y Latinoamérica 2023-24”.

**Desvinculación:** Es el proceso mediante el cual la persona se separa de la organización. Es importante ejecutar este proceso teniendo en cuenta la estrategia del negocio, la cultura, y el mercado laboral<sup>17</sup>.

**Entrevistas de salida:** Cuando una persona se va de la empresa, los managers de recursos humanos hacen una encuesta para conocer qué funciona y qué no dentro de la organización y preguntar por qué un empleado deja su puesto. Resalta las oportunidades de mejora, promueve el compromiso y mejora la tan ansiada retención del talento. Además, una entrevista de salida atractiva, puede convertir a los empleados que se van en embajadores de marca<sup>18</sup>.

17. Jiménez, Arce, Marcos, Sánchez, 2013

18. LinkedIn 2022



**Metodología & Data**

**03**

# 03 Metodología & Data

## 3.1 Sujetos, universo y muestra

El actual barómetro se basa en el análisis de los resultados de un cuestionario electrónico de 35 preguntas, a diferentes observadores sin ninguna manipulación de estas variables. Es una investigación transversal al estar referida a un momento único (la toma de datos se realizó en octubre-diciembre 2023) y a un grupo determinado, dirigido a los más de 4.500 asociados de DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano en España, Portugal y Latinoamérica.

**El cuestionario de 35 preguntas** se configura en base a las cuatro dimensiones de la gestión del talento y sus preguntas objetivo son:

- **Atracción:** ¿Cómo atraemos y seleccionamos a los mejores candidatos para los puestos vacantes?
- **Vinculación:** ¿Cómo podemos comprometer al talento para que continúen motivados?
- **Desarrollo:** ¿Cómo podemos impulsar el comportamiento para maximizar el compromiso, el desempeño y mejorar el rendimiento?
- **Desvinculación:** ¿Qué podemos hacer para que nuestros ex empleados continúen siendo embajadores de nuestra marca?

Se ha recibido un total de 219 respuestas de los directivos de recursos humanos de las principales empresas en cada uno de los territorios en los que DCH tiene representación.



## 03 Metodología & Data

### 3.2. Cronograma de las fases de investigación

La investigación se desarrolló en base a las fases, etapas y tiempos que se muestran en la siguiente tabla.

Fase	Actividad	Junio '23	Septiembre '23	Octubre '23	Noviembre '23	Diciembre '23	Enero '24
<b>0</b>	<b>Preparación</b>						
0.1	Creación del equipo investigador	■					
0.2	Selección de países de investigación y entidades colaboradoras						
0.3	Revisión del objetivo de la investigación						
<b>1</b>	<b>Encuesta</b>						
1.1	Diseño encuesta y validación de datos		■				
1.2	Creación encuesta electrónica						
1.3	Toma de datos			■			
1.4	Análisis e interpretación de datos					■	
<b>2</b>	<b>Elaboración de informe</b>						
2.1	Elaboración y redacción de informe					■	

## 03 Metodología & Data

### 3.3. Preguntas de la Encuesta

#### País de origen de la organización

1. Seleccione el país de origen de su organización.

#### La Gestión del Talento y la Inteligencia Artificial (Nueva)

2. ¿Qué dimensión de la Gestión del Talento se ha visto más afectada por la irrupción de las herramientas de inteligencia artificial?:  
Atracción / Vinculación / Desarrollo / Desvinculación

3. Indique alguna iniciativa que haya incorporado inteligencia artificial, por ejemplo, algoritmos para criba curricular.

#### Retos de la gestión del talento: objetivos de desarrollo sostenible y transición energética

4. ¿Vas a implementar algún objetivo ODS en alguna dimensión de la gestión del talento? En caso afirmativo menciona la iniciativa a llevar a cabo (varias opciones).

#### Reclutamiento y selección

5. Porcentaje de contrataciones por perfil

6. Porcentaje de contrataciones por departamento

7. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza según perfil?

8. Nivel de idioma inglés requerido en las nuevas contrataciones

#### Programas de incorporación de Talento

9. ¿Dispone de un programa de incorporación de talento junior en la empresa?

10. ¿Dispone de un programa de incorporación de talento senior en la empresa?

11. ¿Dispone de un programa de incorporación de mujeres STEM en la empresa?

12. Identifica los grados más demandados para las nuevas incorporaciones

13. Identifica los masters más demandados

#### Employer Branding

14. ¿Cuáles son los factores que considera que hacen a la empresa atractiva para trabajar?

15. ¿En qué grado considera que sus empleados hablan bien de la empresa y son embajadores de la marca?

#### Gestión de la Diversidad

16. ¿Ha diseñado alguna política de gestión de la diversidad en el área de atracción de talento?

17. En caso de haber contestado afirmativamente en la pregunta anterior, qué tipo de políticas de gestión de la diversidad diseñó.

#### La gestión del talento y los modelos híbridos de trabajo

18. ¿Dispone de un modelo híbrido de trabajo?

#### Gestión del compromiso

19. ¿Dispone de políticas y/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados personalizados por generación?

20. ¿Indique qué aspecto considera clave en la gestión de talento relacionada con el compromiso?

#### Sistema de compensación

21. Indique las políticas desarrolladas en relación con el "salario emocional"

#### Identificación del talento

22. ¿Dispone de un programa específico para la identificación de talento (High Potential)?

23. ¿Qué tipo de perfiles forman parte de estos programas?

#### Carrera Profesional

24. ¿Dispone de un plan de carrera profesional para los empleados?

25. ¿A qué proceso está vinculado la carrera profesional?

26. Modelo de evaluación de desempeño que se aplica.



## 03 Metodología & Data

### Formación

- 27.** Porcentaje de empleados que han recibido formación en el último año
- 28.** Tipos de formación
- 29.** ¿Dispone de un programa de recolocación o adaptación a la transformación digital del talento senior?
- 30.** ¿Dispone de programas de *reskilling* y *upskilling* para los empleados?

### Estilo de Liderazgo

- 31.** ¿Qué estilo de liderazgo representa mejor el de la empresa?
- 32.** ¿El estilo de liderazgo cambia según la generación?

### Procesos de salida

- 33.** ¿Realiza entrevistas de salida estructuradas?
- 34.** ¿Cuáles cree que son los factores principales para cambiar de empresa?
- 35.** Tipo de comunicación que se establece con los ex empleados



**Resultados**

**04**

# Resultados

# 04

Una vez cerrado el plazo para el envío de respuestas, el equipo de investigación ha analizado un número total de **219 respuestas**.

Como en años anteriores se incorporan nuevas preguntas que son reflejo de las principales tendencias y cambios en el área de recursos humanos.

A continuación, podréis ver el análisis de 3 variables generales que afectan a todo el *People management* y luego presentamos los resultados de la encuesta divididos en las 4 dimensiones: **ATRACCIÓN, VINCULACIÓN, DESARROLLO y DESVINCULACIÓN** que son el reflejo del ciclo de vida de un empleado en las organizaciones.

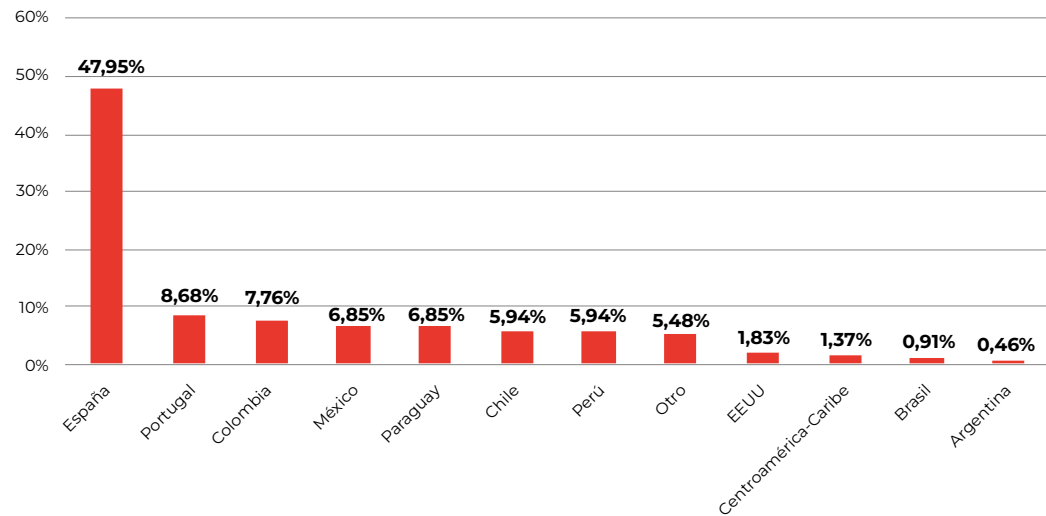


## 04 Resultados

### País de origen de la organización

Del total de la muestra en la presente edición del Observatorio DCH, 105 corresponden a directivos de Recursos Humanos en territorio nacional (47,95%), 19 de Portugal (8,68%) y 79 directivos de Recursos Humanos de Latinoamérica (36%). Hay países que crecen en cantidad de encuestas aportadas como es el caso de Chile (5,94%) y de Paraguay que representa el 8,68% de la muestra posicionándose en segundo lugar. El caso de Portugal es destacable ya que habiendo entrado en la muestra la edición anterior ya representa como dijimos casi el 9% del total. Este año desaparece Uruguay, y España sigue subiendo.

Gráfica 1. País de origen de la organización.

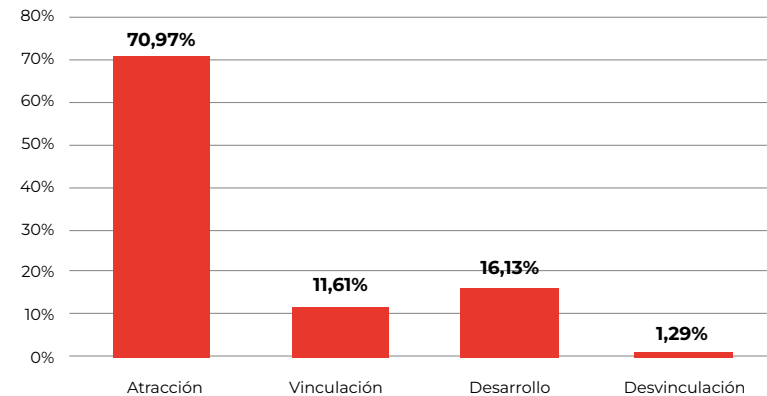


## 04 Resultados

### La gestión del talento y la IA

En la presente edición del Observatorio decidimos incorporar la pregunta: ¿en qué dimensión de la gestión del talento ha impactado más la inteligencia artificial? Los directores de RRHH aseguran con diferencia (70,97%) que es en la Atracción. Y una de las tareas habituales donde se utiliza es en la criba curricular (16,6% de los encuestados). Sin embargo **un 30% de los directores de RRHH acepta que no utiliza aún la IA en su día a día** por lo que es uno de los grandes retos para el futuro próximo ya que representan una gran ayuda para encontrar patrones de comportamiento del empleados, mejorar su experiencia, así como para acelerar los procesos de selección y evaluación de candidatos.

Gráfica 2: ¿Qué dimensión de la Gestión del Talento se ha visto más afectada por la irrupción de las herramientas de inteligencia artificial?



## 04 Resultados

### Retos de la gestión del talento: Objetivos de Desarrollo Sostenible

Debido a la importancia cada vez mayor que tiene para la gestión del talento, los procesos relacionados con la sostenibilidad, se mantiene por tercer año consecutivo la pregunta a los directivos de recursos humanos si van a implantar iniciativas relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

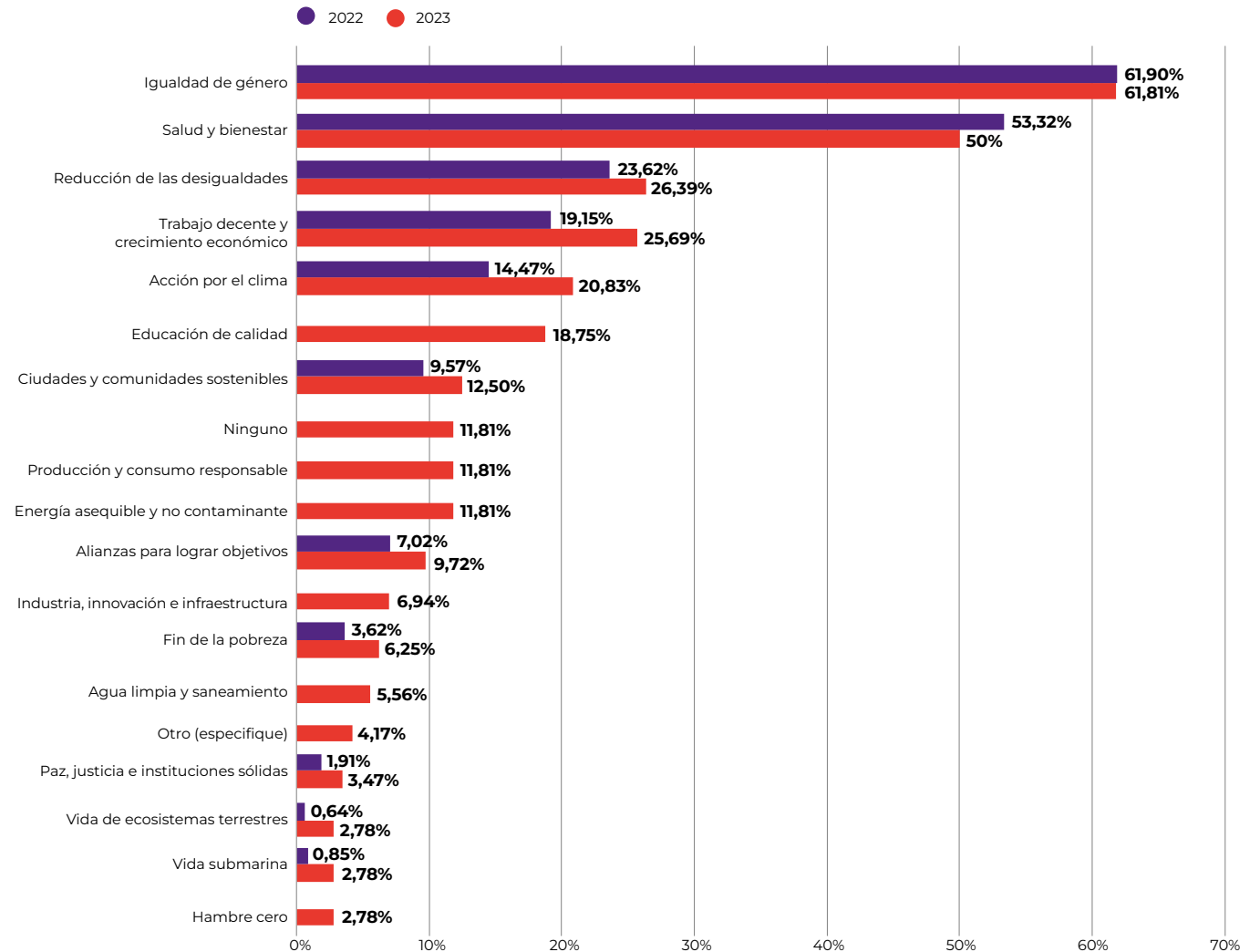
El ranking de ODS más trabajados lo encabeza como es natural, la IGUALDAD DE GÉNERO, la SALUD Y BIENESTAR Y la REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES, con porcentajes similares a años anteriores.

Llama la atención el 11,81% de empresas que aún no trabajan sobre ninguno de los ODS.

Caben destacar en la comparativa con el 2020, el ODS FIN DE LA POBREZA registra un aumento de 72,65% en 3 años alcanzando un 6,25% de las estrategias implementadas. Así mismo VIDA SUBMARINA y VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES han comenzado a presentador indicadores positivos. El ODS REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES ha registrado un aumento de 258% en estos 3 años pasando de 7,36% a 26,39%.

**Se confirma la tendencia por parte de los directivos de capital humano de integrar en su agenda de trabajo los Objetivos de Desarrollo Sostenible y su intención, a través de la gestión del talento, de contribuir a su cumplimiento.**

Gráfica 3: Objetivos ODS implementado en alguna dimensión de la gestión del talento.



## 04 Resultados

### Dimensión Atracción

Esta primera dimensión de la investigación “VIII Barómetro DCH - La gestión del talento en España y Latinoamérica 2023-24”, se compone de cuatro temas:

- 1. Reclutamiento y selección**
- 2. Programas de incorporación de talento**
- 3. Employer branding**
- 4. Gestión de la diversidad**

#### 1. Reclutamiento y selección

El Reclutamiento se define como el proceso de atraer personas con el perfil adecuado, en número suficiente y con las actitudes y aptitudes demandadas; y estimularlos para que soliciten empleo en la organización. En ese sentido, el Reclutamiento se refiere al proceso que ocurre entre la decisión de solicitar una posición y encontrar la personas que cumple el perfil y reúne las condiciones para entrar en la compañía. En cuanto a Selección, es el proceso de elegir entre los candidatos que cumplen el perfil<sup>19</sup>.

El tema, reclutamiento y selección, se compone de 4 preguntas:

- a. Porcentaje de contrataciones por perfil**
- b. Porcentaje de contrataciones por departamento**
- c. Fuentes de reclutamiento por perfil**
- d. Nivel de idioma inglés requerido en las nuevas contrataciones**

---

19. Cámara, 2013.



## 04 Resultados

### 1a. Porcentaje de contrataciones por perfil

Del total de contrataciones reportadas en el análisis, los junior supusieron más del 50% de las contrataciones para el 39,69% (34,13%+5,56%) de las empresas

Los middle management supusieron más del 50% de las contrataciones para el 13,71% de las empresas.

Los senior supusieron más del 50% de las contrataciones solo para el 8,4% de las empresas, y de hecho otro 10% de las empresas no ha contratado a nadie de este perfil.

**Los resultados del “VIII Barómetro DCH - La gestión del talento en España y Latinoamérica 2023/24” demuestran que se continúa con la estrategia de contratación Junior, manteniéndose baja la incorporación de perfiles con más experiencia.**

Gráfica 5. Porcentaje de contrataciones por perfil.

	0%	0-25%	25-50%	50-75%	75-100%
<b>Junior</b>	0,79%	24,60%	34,92%	<b>34,13%</b>	<b>5,56%</b>
<b>Middle managment</b>	1,61%	44,35%	40,32%	<b>12,10%</b>	<b>1,61%</b>
<b>Senior</b>	<b>12,61%</b>	61,34%	17,65%	<b>8,40%</b>	<b>0,00%</b>

### 1b. Porcentaje de contrataciones por departamento

Del total, Operaciones y Logística supuso más del 50% de las contrataciones para el 40,33% de las empresas.

Las incorporaciones para el departamento de IT representan un poco más del 10% del 75-100% de las contrataciones.

Ese departamento también lidera la franja del 50-75% de las contrataciones anuales, con un 31% de las incorporaciones.

La Dirección General es lo que menos contrataciones acumula anualmente, un 59,81% de las empresas aseguran que no contrataron a nadie para este departamento.

Gráfica 6. Porcentaje de contrataciones por departamento.

	0%	0-25%	25-50%	50-75%	75-100%
<b>Dirección General</b>	<b>59,81%</b>	33,64%	3,74%	1,87%	0,93%
<b>Marketing</b>	26,47%	<b>50,98%</b>	11,76%	7,84%	2,94%
<b>Finanzas</b>	17,92%	<b>65,09%</b>	13,21%	3,77%	0,00%
<b>Recursos Humanos</b>	27,36%	<b>54,72%</b>	15,09%	1,89%	0,94%
<b>Operaciones y logística</b>	6,72%	31,09%	21,85%	<b>31,09%</b>	<b>9,24%</b>
<b>Tecnología</b>	9,40%	<b>37,61%</b>	28,21%	14,53%	<b>10,26%</b>
<b>Comercial</b>	12,82%	36,75%	24,79%	22,22%	3,42%



## 04 Resultados

### Ic. Fuentes de reclutamiento según perfil

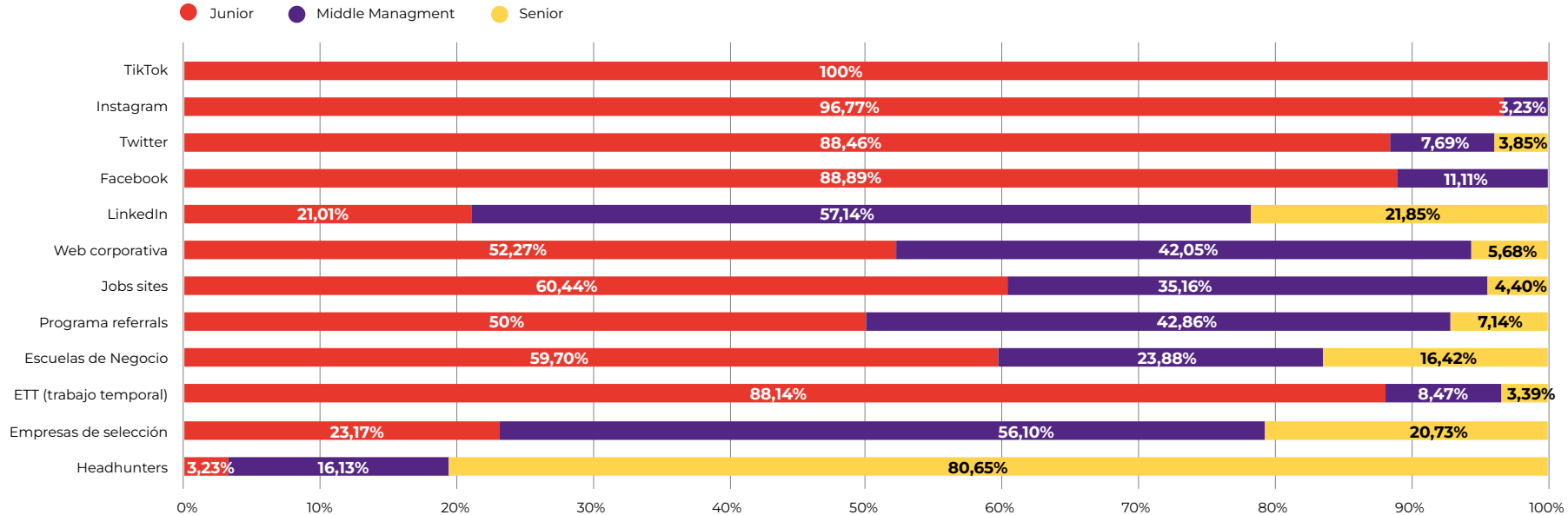
Las respuestas de los directores de RRHH confirman que para el **perfil Junior las fuentes más destacadas son todas las relacionadas con redes sociales como TikTok (100%), Instagram (96,77%) y Twitter y Facebook (88,89%)**. Si comparamos con las cifras del año anterior vemos que aún se mantenía la captación de perfiles de Middle Management en un 15% aproximadamente en algunas de las redes sociales. En esta edición desaparecen.

**LinkedIn, sigue manteniéndose como la principal fuente de reclutamiento para el perfil Middle Management (57,14%)** seguido de las empresas de selección (56,10%).

Por su parte **los Headhunters se focalizan en el perfil Senior** en un 80,65% de los casos, aunque mantienen un 16,13% de presencia en la captación de Middle Management.

**Las escuelas de negocio tienen un comportamiento interesante** ya que comparado con el año anterior sube un 22,5% su influencia en el reclutamiento de Juniors (de 48,73% a 59,7%) y un 34,81% en el caso de los Seniors (de 12,18% a 16,42%).

Gráfica 7. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza según perfil?



## 04 Resultados

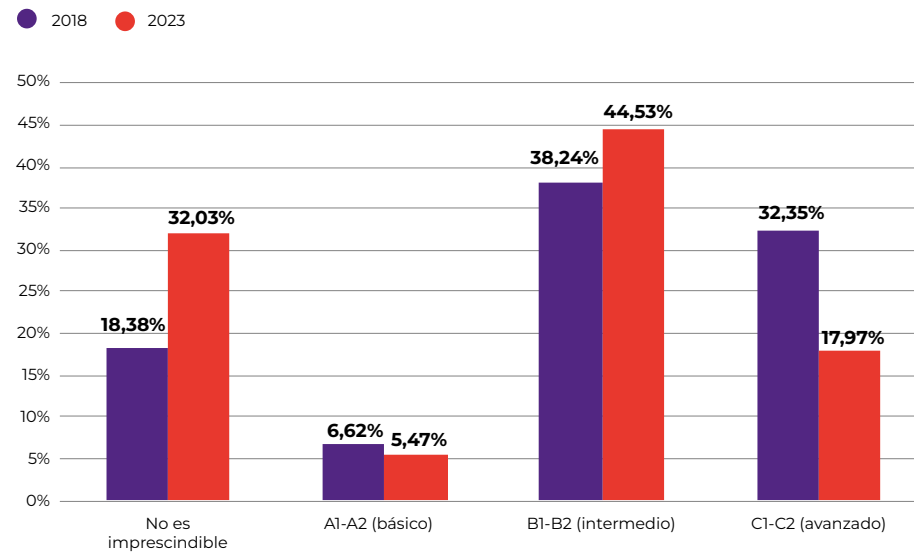
### 1d. Nivel de idioma inglés requerido en las nuevas contrataciones

El **nivel B1-B2 se impone por sobre el resto de opciones con un 44,53%**, crecimiento que ya es sostenido durante los últimos años.

Comparando con el número de la edición de 2018, primer año que se hizo esta pregunta, las opciones C1-C2 y A1-A2 descienden en forma constante.

La opción "No es imprescindible", crece un 74,27% respecto al registro de 2018.

Gráfica 8. Nivel de idioma inglés requerido en las nuevas contrataciones.



## 04 Resultados

### 2. Programas de incorporación de talento

Los programas de incorporación de talento son el segundo tema de la primera dimensión, Atracción, del **“VIII Barómetro DCH - La gestión del talento en España y Latinoamérica 2023-24”** Son programas que tienen por objetivo atraer y gestionar el talento para desarrollar personas en línea con los valores de las empresas que lo impulsan, con el objetivo de lograr alinear, desde el inicio del vínculo laboral, los pilares básicos de la filosofía empresarial actual, como son: la pasión, el compromiso y la capacidad constante de aprendizaje. Este tipo de programas, pretenden incorporar de forma eficaz a un grupo de personas con mucho potencial con el objetivo de favorecer su posterior desarrollo tras superar con éxito el proceso de selección. Es decir, es una herramienta de identificación, formación y acceso de talento joven a las compañías<sup>20</sup>.

---

20. Llorente & Cuenca, 2016.

El tema se compone de 5 preguntas:

- a. Programa de incorporación de talento junior en la empresa
- b. Programa de incorporación de talento senior en la empresa
- c. Programa de incorporación de mujeres STEM en la empresa
- d. Identifica los grados demandados
- e. Identifica el máster más demandados

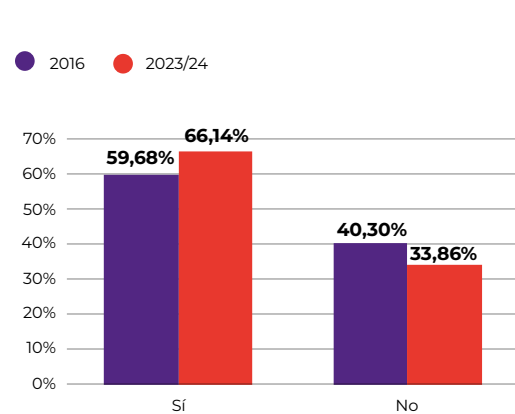


## 04 Resultados

### 2a. Programa de incorporación de talento junior en la empresa

Hemos comparado los datos actuales con los de 2016, primer año en el que se hizo el Observatorio. **Se produce un incremento de 10,82%.**

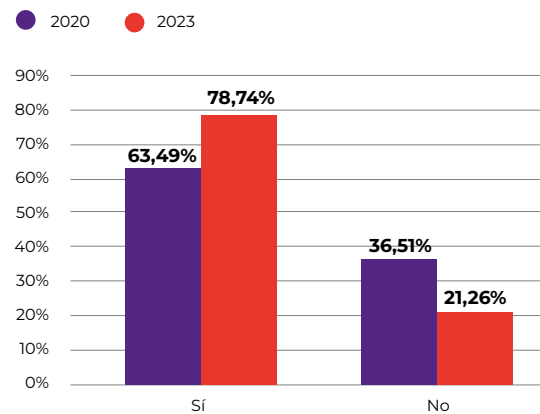
Gráfica 9. ¿Dispone de un programa de incorporación de talento junior en la empresa?



### 2b. Programa de incorporación de talento senior en la empresa

En el total de la muestra podemos identificar un **crecimiento del 24,02% en la captación de perfiles seniors desde el 2020.**

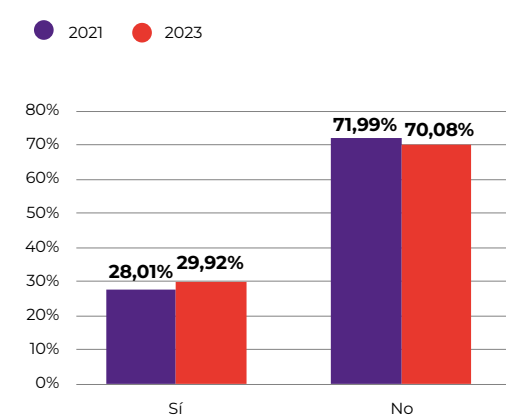
Gráfica 10. ¿Dispone de un programa de incorporación de talento senior en la empresa?



### 2c. Programa de incorporación de mujeres STEM en la empresa

Desde el año 2021 que se incorporó la pregunta, se han mantenidos resultados similares.

Gráfica 11. ¿Dispone de un programa de incorporación de mujeres STEM en la empresa?



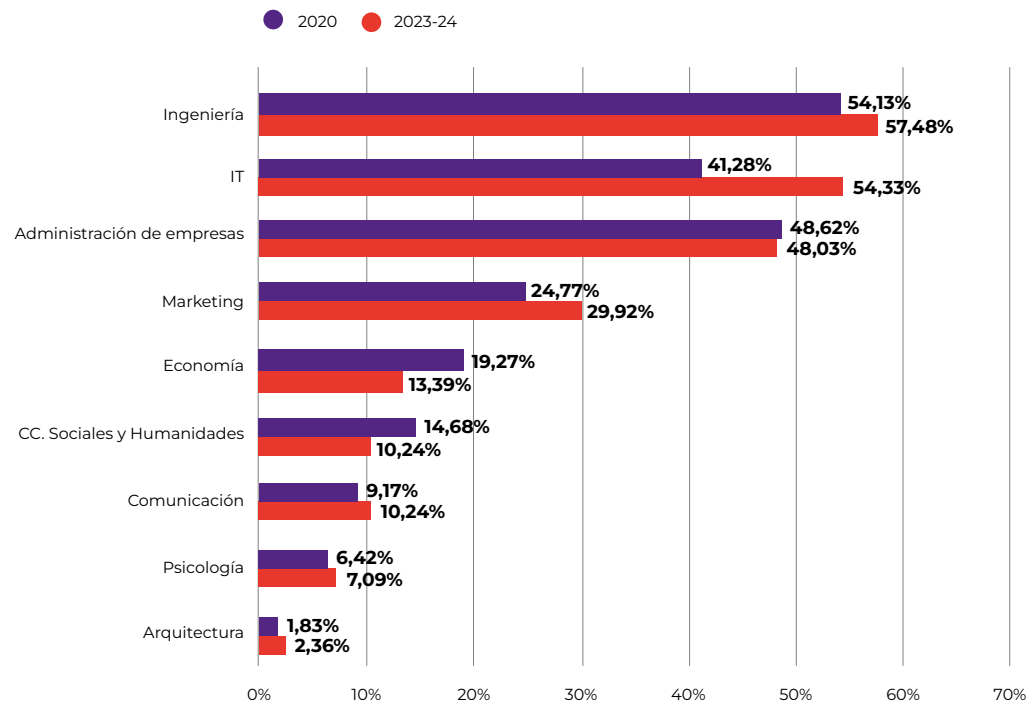
## 04 Resultados

### 2d. Grados más demandados para las nuevas incorporaciones

ADE, Ingeniería e IT siguen siendo los grados más demandados por las empresas, aunque de estos 3, IT es el único que crece en valoración respecto al año anterior y si observamos la comparativa con el 2020 este crecimiento es de 31,61%.

Los cambios más significativos respecto a los valores de 2020 se observan en Marketing que crece 20,79% y en Economía que baja 30,51%. También suben aunque muy poco Psicología, Comunicación y Arquitectura.

Gráfica 12. Identifique los grados más demandados para las nuevas incorporaciones.



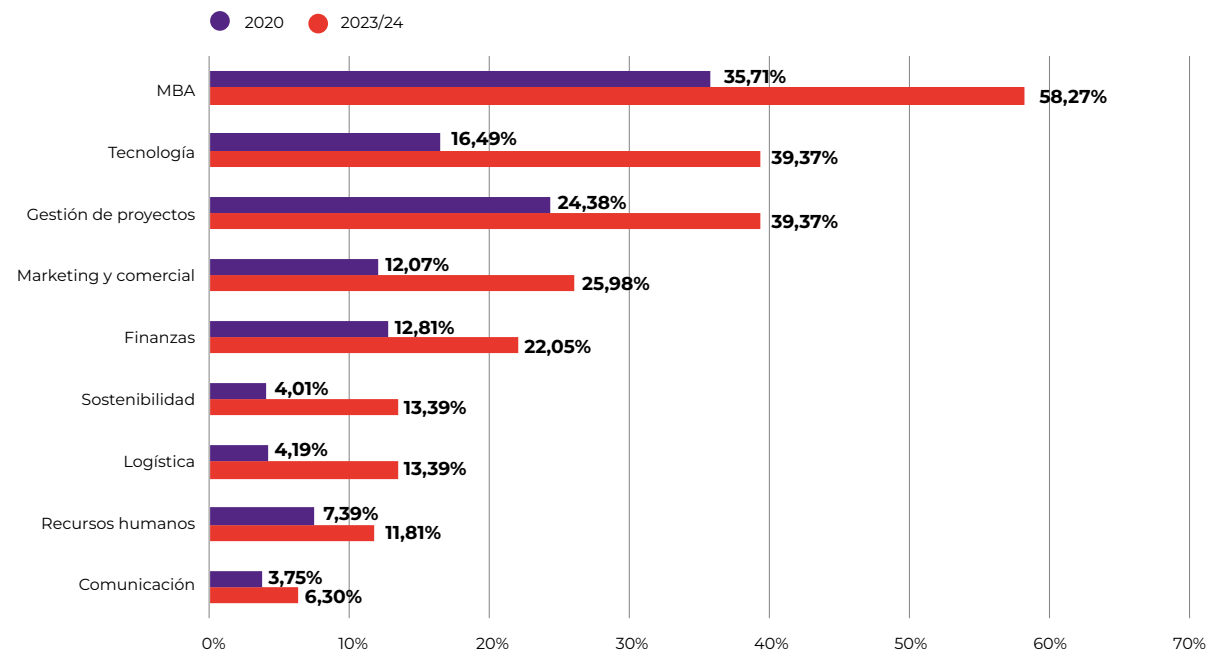
## 04 Resultados

### 2e. Masters más demandados

Si analizamos sobre una comparativa con el año 2020 podemos ver que los MBA siguen siendo la opción más valorada y en franco crecimiento (63,2%), seguido de IT (+138,75%) y Gestión de proyectos (+61,48%).

Del resto cabe destacar que todas las opciones aumentan como mínimo un 10%.

Gráfica 13. Masters más demandados.



## 04 Resultados

### 3. Employer branding

El *Employer branding* es el tercer tema de la primera dimensión, Atracción, de la investigación “VIII Barómetro DCH - La gestión del talento en España y Latinoamérica 2023-24”. *Employer Branding* es una práctica a través de la cual las organizaciones pretenden conseguir una imagen de empresa que capte la atención y atracción del mejor talento disponible en el mercado, de cara a mejorar su posicionamiento, su productividad y rentabilidad. Es decir, es la estrategia que busca apoyar la construcción de una marca para que sea reconocida como buen empleador, tanto para los empleados actuales como para los futuros Talentos<sup>21</sup>.

El tema se compone de 2 preguntas:

- Factores que consideras que hacen a tu empresa atractiva para trabajar
- Grado que considera que sus empleados hablan bien de la empresa y son embajadores de la marca

21. Amago, 2015.



## 04 Resultados

### 3a. Factores que consideras que hacen a la empresa atractiva para trabajar

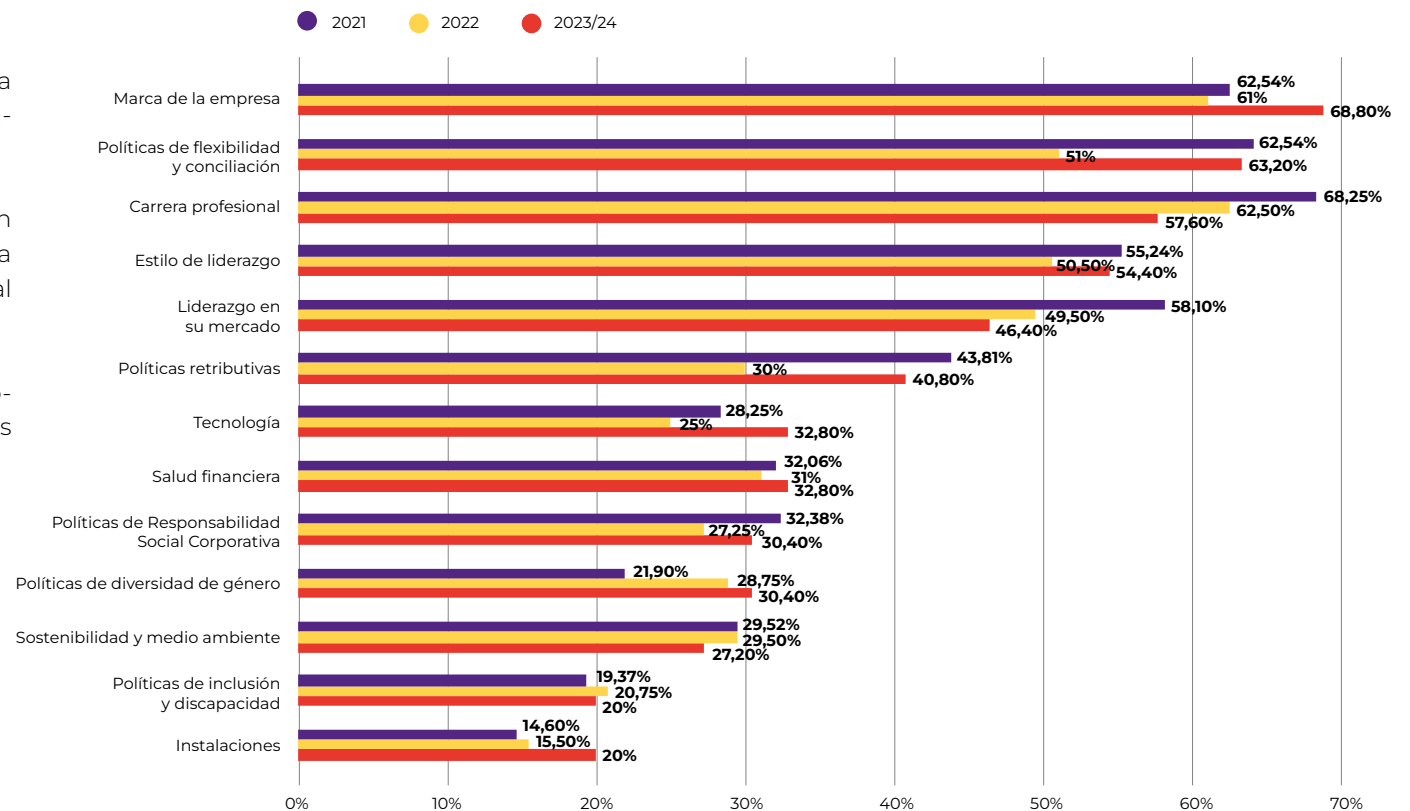
En este caso hemos comparado los resultados de los últimos 3 años, aunque también referenciaremos aquí cifras anteriores.

Entre los primeros puestos, Carrera Profesional es la que más baja (-15,6% desde el 2021 y -22,79% si miramos el registro de 2017).

Caen este último año, las valoraciones de Liderazgo en el mercado, Políticas de inclusión y discapacidad y la Sostenibilidad, aunque esta última y como es natural ha crecido un 106% desde 2017.

En cambio, la Salud financiera, la Tecnología y las Políticas de diversidad de género suben en relación a los registros anteriores.

Gráfica 14. Factores que consideras que hacen a la empresa atractiva para trabajar.





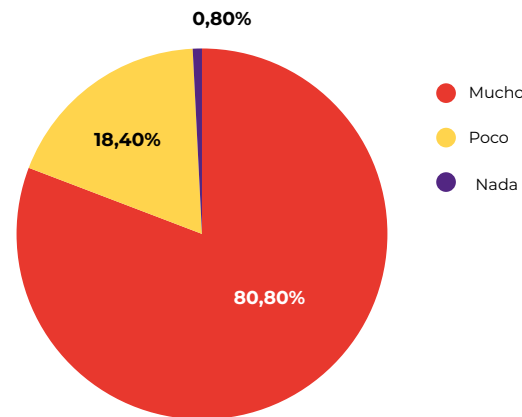
## 04 Resultados

### 3b. Valoración de cuánto y cómo hablan los empleados de la empresa y su embajadores de la marca

A la pregunta **¿En qué grado considera que sus empleados hablan bien de la empresa y son embajadores de la marca?**, la respuesta es bastante contundente ya que un 80,8% considera que hablan mucho/ bien. Este porcentaje se ha mantenido siempre por encima del 70% desde 2016.

**Cada vez más los directores de RRHH, consideran a los empleados como Embajadores de la marca.**

Gráfica 15. ¿En qué grado considera que sus empleados hablan bien de la empresa y son embajadores de la marca?



## 04 Resultados

### 4. Gestión de la diversidad

La Gestión de la diversidad es el cuarto y último tema de la primera dimensión, Atracción, de la investigación **“VIII Barómetro DCH - La gestión del talento en España y Latinoamérica 2023-24”**.

La gestión de la diversidad es la estrategia integral basada en la creación de una población laboral de perfiles diversos en la organización. Se entiende por diversidad los perfiles que diferencian a las personas y que tienen un impacto en el comportamiento grupal. Hay diversidades visibles y no visibles que deben gestionarse para potenciar su contribución y reducir los conflictos (Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad, 2016).

Este tema se compone de 2 preguntas:

- a. Políticas de gestión de la diversidad
- b. Tipo de políticas de gestión de la diversidad

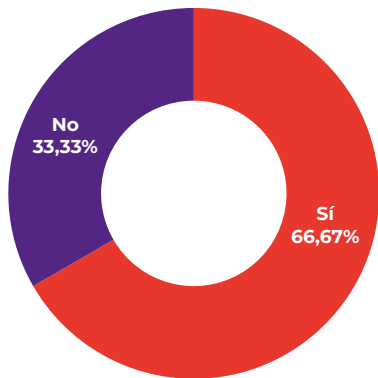


## 04 Resultados

### 4a. Políticas de gestión de la diversidad en atracción

Si comparamos los primeros datos obtenidos en esta pregunta en 2016 comprobamos que hubo un aumento acumulado de 66%, aunque es verdad que este último año se registró una caída de 10,88% respecto al 2022.

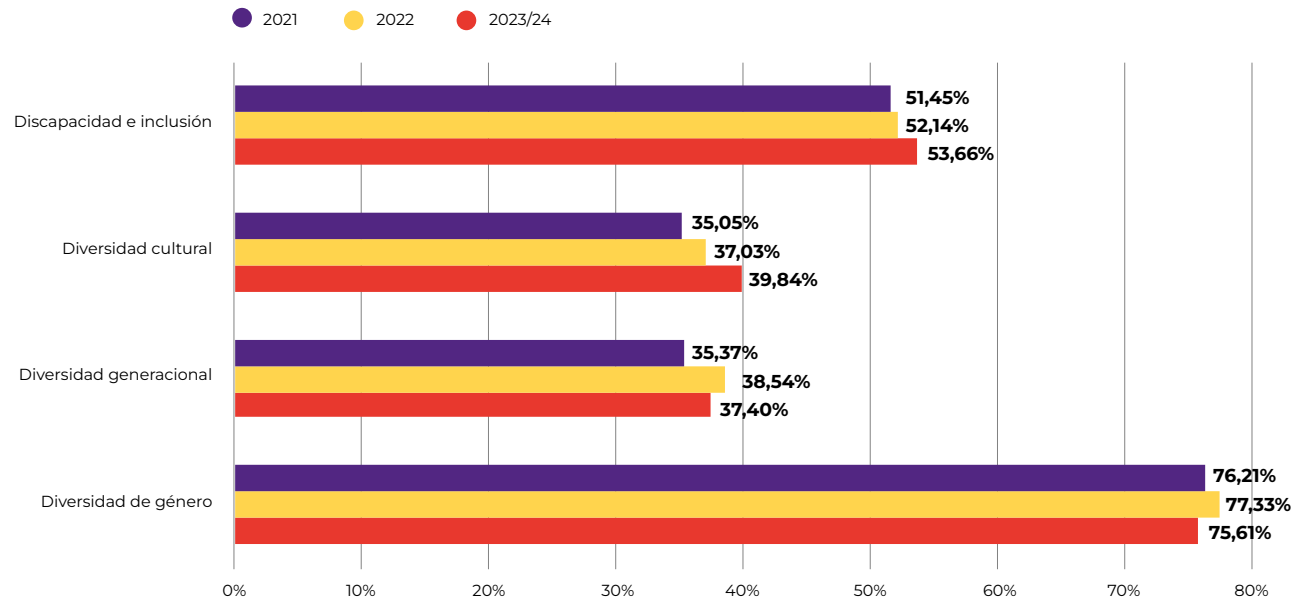
Gráfica 16. ¿Ha diseñado alguna política de gestión de la diversidad en el área de atracción de talento?



### 4b. Tipo de políticas de la gestión de la diversidad

En relación con el análisis de las respuestas a la pregunta, “qué tipo de políticas de gestión de la diversidad diseñó”, se refleja que la política de diversidad de género con un 39,75% es la más implementada por las empresas en el total de la muestra, siendo la menos implementada la Diversidad Cultural (14,60%). Se mantiene la misma tendencia respecto al año anterior.

Gráfica 17. Tipo de políticas de la gestión de la diversidad.



## 04 Resultados

### Dimensión Vinculación

La segunda dimensión de la investigación, “VIII Barómetro DCH - La gestión del talento en España y Latinoamérica 2023-24” es la Vinculación.

Esta dimensión consiste en motivar y comprometer al empleado con la organización; facilitando que éste se identifique con los objetivos y la cultura de la misma. Tiene como propósito desarrollar acciones y proyectos de beneficio mutuo para una adaptación favorable del empleado a la empresa. Es el proceso por el que el empleado se familiariza con la cultura de la empresa y las responsabilidades de su puesto. A través de los procesos de vinculación, el empleado se motiva y compromete con la organización; teniendo impacto los sistemas de compensación en su bienestar general.

Esta dimensión se compone de 3 temas:

1. Modelos híbridos de trabajo
2. Gestión del compromiso
3. Sistemas de compensación

#### 1. Modelos híbridos de trabajo

El trabajo híbrido es un modelo laboral que combina herramientas digitales con formatos laborales tradicionales para ofrecer la posibilidad de trabajar a distancia y en las instalaciones físicas de una compañía. Se incorpora en el año 2022 como tema relacionado con la dimensión de vinculación, debido a la demanda por parte del talento como nuevo modelo de trabajo.

El tema se compone de 1 pregunta:

##### a. ¿Dispone de un modelo híbrido de trabajo?



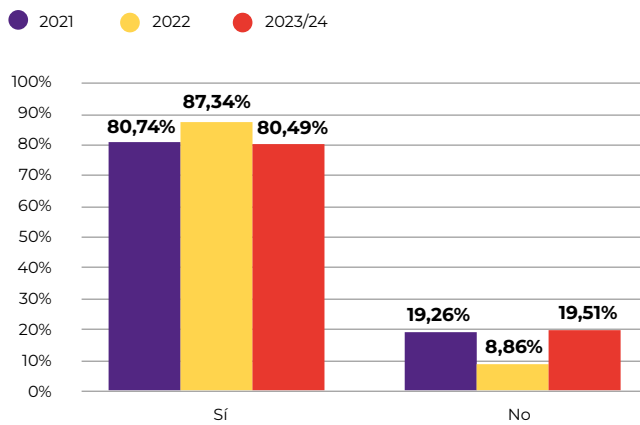
## 04 Resultados

### 1a. Modelos híbridos de trabajo

Respecto a esta pregunta y como vemos en la gráfica que compara los últimos 3 años, las proporciones se mantienen, con un ligero retroceso a los números de 2021.

**Los resultados muestran la tendencia de estos modelos de trabajo para atraer y vincular a profesionales.**

Gráfica 18. ¿Dispone de un modelo híbrido de trabajo?



# 04 Resultados

## 2. Gestión del compromiso

La gestión del compromiso es el segundo tema de la segunda dimensión vinculación y es la estrategia que proporciona a los empleados las mejores condiciones para hacer bien su trabajo y provoca la identificación con las metas de la organización y la motivación a contribuir con su éxito<sup>22</sup>.

En la gestión del compromiso es clave la participación de los líderes.

El tema se compone de 2 preguntas:

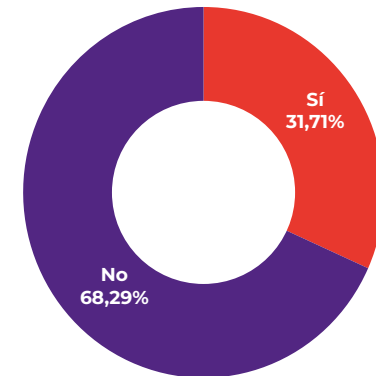
- a. Políticas y/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados
- b. Aspectos clave en la gestión del talento relacionada con el compromiso

22. Engage for Success, 2016.

### 2a. Políticas y estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados

Como se aprecia en la gráfica aún queda mucho por hacer en este aspecto. **El no disponer de estas políticas supone una desventaja competitiva para las empresas en entornos laborales marcados por el fenómeno de la gran renuncia, la difícil retención de talento joven y los entornos de incertidumbre.**

Gráfica 19. Estrategia para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados, personalizados por generación.



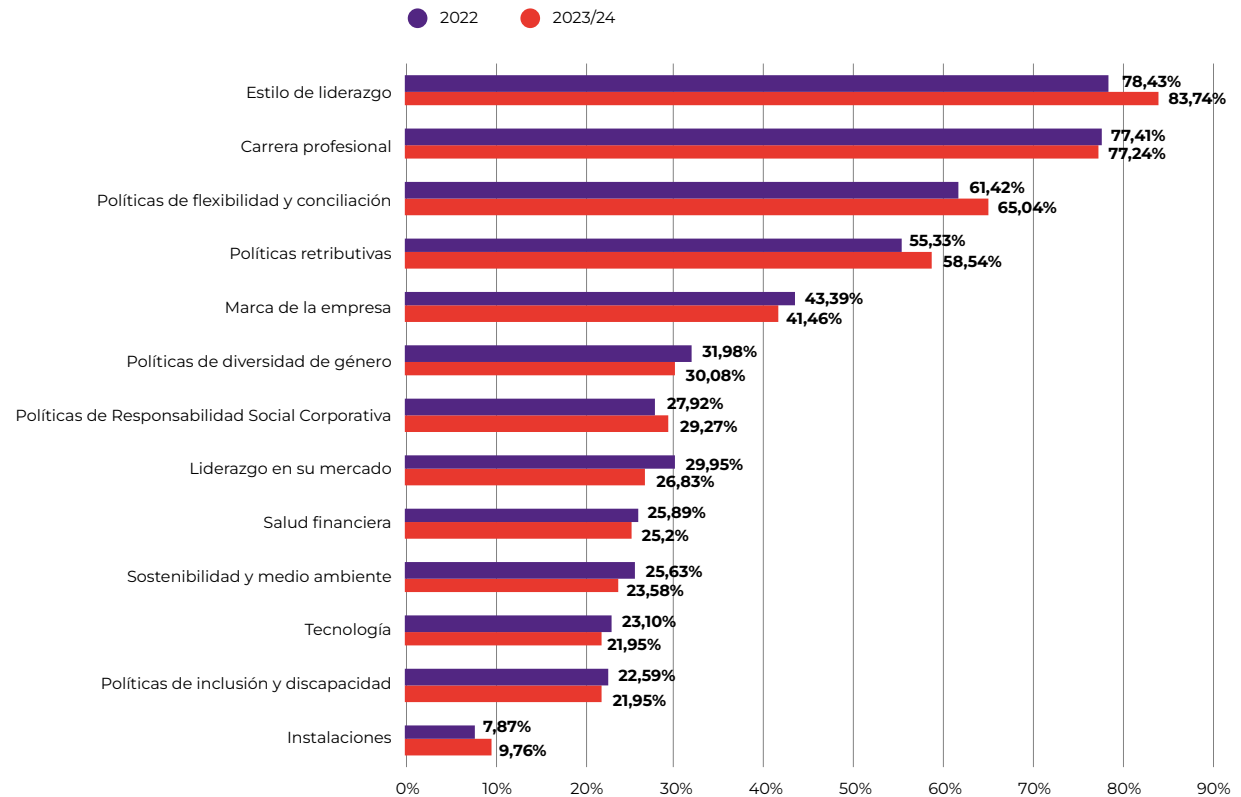
## 04 Resultados

### 2b. Aspectos clave en la gestión del talento relacionados con el compromiso

Sin duda y a pesar de que las referencias han ido evolucionando en las ocho ediciones del Observatorio, el Estilo de Liderazgo siempre ha encabezado la lista de aspectos clave relacionados con el compromiso. Seguido de Carrera Profesional siempre en segunda posición y Políticas de Flexibilidad y conciliación en tercer lugar desde que se incorporó como variable en 2018.

En líneas generales, los directores de RRHH actualmente destacan muchos de los aspectos propuestos como clave, en contraposición a ediciones anteriores que se escogían menos.

Gráfica 20. Aspectos clave en la Gestión del Talento relacionados con el Compromiso. Pregunta múltiple.



## 04 Resultados

### 3. Sistemas de compensación

Los Sistemas de Compensación son el tercer tema de la segunda dimensión vinculación del **“VIII Barómetro DCH - La gestión del talento en España y Latinoamérica 2023-24”**. La compensación es la totalidad del salario que se proporciona a los empleados a cambio de sus servicios, teniendo como propósito la atracción, retención y la motivación de los mismos. Es importante tener en cuenta que los criterios básicos de la política de compensación son: la equidad, la competitividad y el desempeño.

El tema se compone de una pregunta:

#### a. Políticas desarrolladas en relación con el salario emocional





## 04 Resultados

### 3a. Políticas desarrolladas en relación con el salario emocional

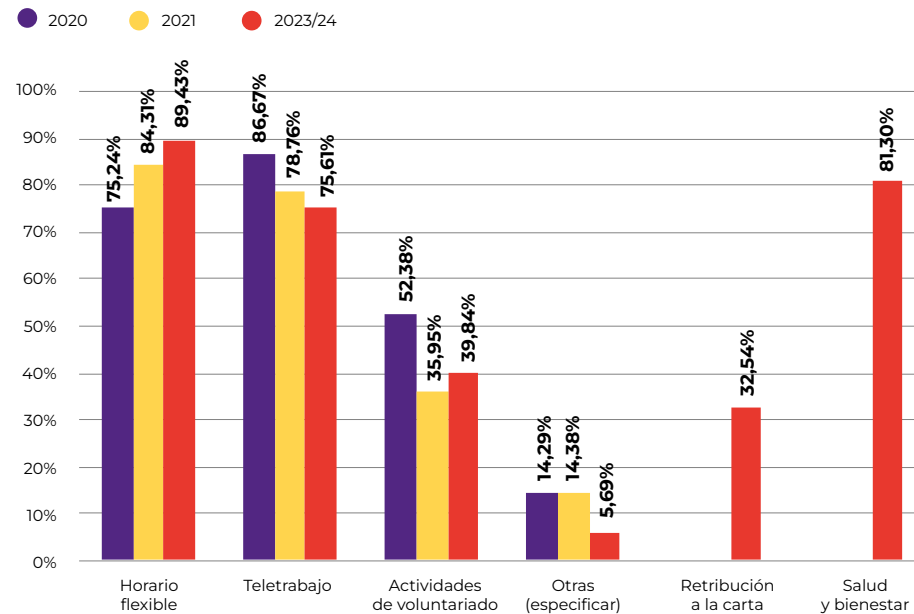
En esta sección conocemos qué políticas han sido desarrolladas por las empresas participantes en la investigación y comparamos aquellas que ya estaban en ediciones anteriores.

Podemos observar que a nivel del total de la muestra las iniciativas relacionadas con el Horario Flexible son las más aplicadas actualmente, con un crecimiento sostenido en las últimas 2 ediciones (18,86%).

En segundo lugar aparece una nueva opción, no analizada en anteriores años como es la Salud y el Bienestar confirmando que el *Corporate Wellbeing* es una de las tendencias de trabajo en las áreas de *People Management*.

El Teletrabajo como es natural, desciende desde 2020, un 12,76% y se queda en tercera posición.

Gráfica 21. Políticas desarrolladas en relación con el "salario emocional".



## 04 Resultados

### Dimensión Desarrollo

La tercera dimensión de la investigación, “VIII Barómetro DCH - La gestión del talento en España y Latinoamérica 2023-24”, es el Desarrollo, que lo entendemos como la capacidad de adquirir mayores niveles competenciales, así como más responsabilidad y autonomía. Sin duda, ello redundará en las posibilidades de progresión profesional a futuro de la persona.

Esta dimensión se compone de 4 temas:

1. Identificación del talento
2. Carrera profesional
3. Formación
4. Estilo de liderazgo

#### 1. Identificación del talento

Los programas de *High Potential* son aquellos que sirven para contribuir al desarrollo de empleados con alto potencial, ágiles para aprender, con valores y con posibilidad de ascender de puesto en el corto plazo. Por lo que identificar a estas personas con talento es fundamental en el área de Recursos Humanos.

El tema se compone de 2 preguntas:

- a. ¿Dispone de un programa específico para la identificación de Talento (*High Potential*)?
- b. ¿Qué tipo de perfiles forman parte de estos programas?

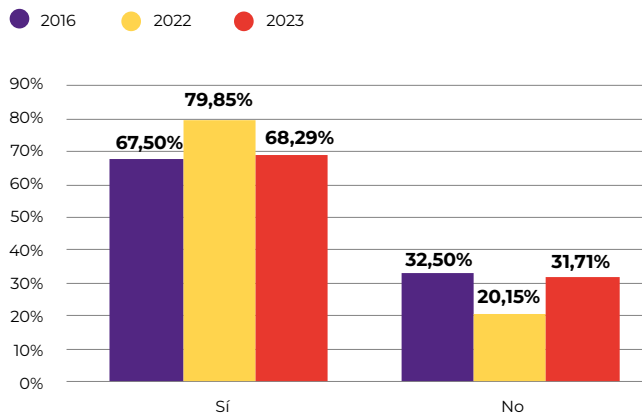


## 04 Resultados

### 1a. Programa específicos para la identificación de talento (*High Potential*)

La mayoría de las empresas consultadas disponen de un programa *High Potential* (más del 67% desde 2016), aunque es verdad que en los últimos años ha bajado y respecto a 2022 ha disminuido un 14,48%.

Gráfica 22. ¿Dispone de un programa específico para la identificación de talento (*High Potential*)?

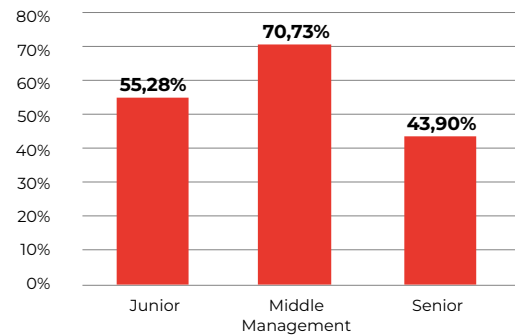


### 1b. Perfiles que forman parte de los programas de identificación de Talento

En relación a los perfiles que forman parte de estos programas y aunque todos bajan en relación al 2022, destaca el perfil de Middle Management con un 70,73%, seguido por los juniors con un 55,28%.

El que registra mayor caída son los seniors con un 23,5% comparado con 2022 (de 57,40% a 43,9%).

Gráfica 23. ¿Qué tipo de perfiles forman parte de estos programas?



# 04 Resultados

## 2. Carrera Profesional

La carrera profesional o plan de carrera se define como una secuencia de actividades que ofrecen continuidad, orden y significado a la trayectoria profesional. Los planes de carrera son un medio para ayudar al empleado a impulsar su carrera según sus habilidades, y establecer una ruta específica de desarrollo profesional para el futuro cercano<sup>23</sup>.

Algunas organizaciones, debido a la gran estandarización de sus puestos y a la rotación voluntaria o forzosa existente (“up or out”), plantean la carrera profesional como un proceso en el que es necesario ir saltando diferentes obstáculos para seguir progresando a lo largo del tiempo. Si bien es cierto, estos planes de desarrollo profesional son opcionales para los trabajadores, no siendo por tanto obligatorios en su cumplimiento.

El tema se compone de 3 preguntas:

- a. ¿Dispone de un plan de carrera profesional para los empleados?
- b. ¿A qué proceso está vinculado la carrera profesional?
- c. ¿Modelo de evaluación de desempeño aplicado

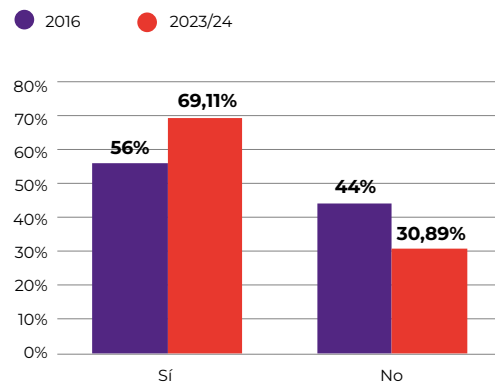
23. Ahmed y Kaushik, 2015.

### 2a. Plan de Carrera Profesional para los empleados

En cuanto a esta pregunta, podemos observar respecto a la primera edición del Observatorio en 2016, **un crecimiento de empresas que sí cuentan con un plan de carrera profesional** para los empleados.

El crecimiento comparando ambos registros es del 23,4%. por lo que podemos asegurar que es uno de los factores que las empresas consideran importantes sus planes de People Management.

Gráfica 24. ¿Dispone de un plan de carrera profesional para los empleados?

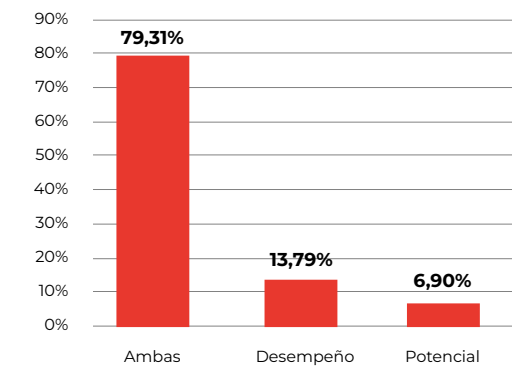


### 2b. Procesos vinculados a la carrera profesional

Esta pregunta es una novedad de la edición 2023-24. Queríamos profundizar en los sistemas que utilizan las empresas para diseñar los planes de carrera de sus colaboradores.

Los resultados indican que tanto las Evaluaciones de Desempeño, como el uso de Mapas de talento o *Talent Pool* para la detección de Potenciales son las herramientas más habituales en las empresas en forma mayoritaria.

Gráfica 25. ¿A qué proceso está vinculado la carrera profesional?



## 04 Resultados

### 2c. Modelo de evaluación del desempeño

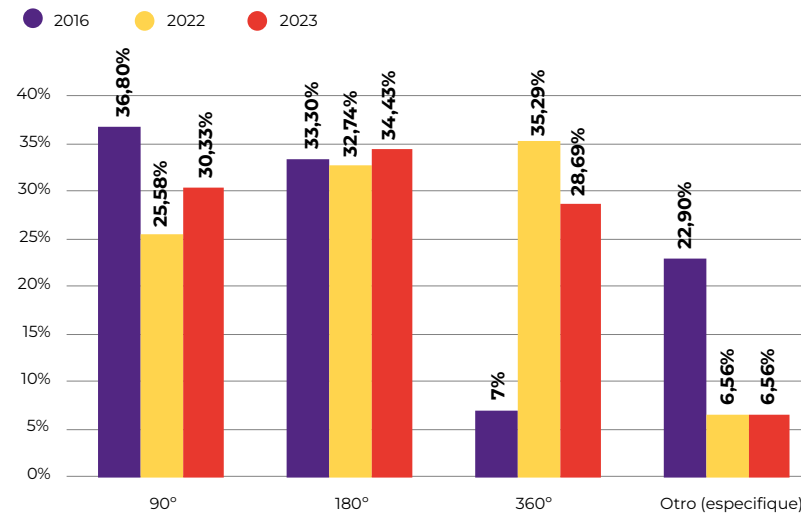
Esta variable que venimos siguiendo desde la primera edición del Observatorio en 2016, presenta interesantes resultados.

El modelo 180° es el que triunfa en esta edición e históricamente es el que se ha mantenido mejor.

El modelo 90° ha bajado del 2016 al 2023/24 un 17,5%, aunque es verdad que presenta una mejoría respecto al año anterior.

Aunque las evaluaciones 360° vienen creciendo desde un tímido 7% en 2016 al 28,69% de este año; demuestran cómo cuesta incorporar esta evaluación más integral.

Gráfica 26. Modelo de evaluación de desempeño que se aplica.



# 04 Resultados

## 3. Formación

La formación es el desarrollo de capacidades nuevas con el objetivo de mejorar los conocimientos, las actitudes y aptitudes de las personas<sup>24</sup>.

Como parte de las iniciativas de desarrollo profesional en las empresas, es clave la formación que se imparte en las diferentes áreas. No solo como aspecto clave del desarrollo, sino como inversión a medio y largo plazo, ya que aumenta la productividad, motivación y confianza de los empleados, generando mejor rendimiento y resultados para la empresa.

El tema se compone de 4 preguntas:

- a. **Porcentaje de empleados que han recibido formación en el último año**
- b. **Tipos de formación impartida**
- c. **Programas de recolocación o adaptación a la transformación digital del talento senior**
- d. **Programas de *reskilling* y *upskilling* para los empleados**

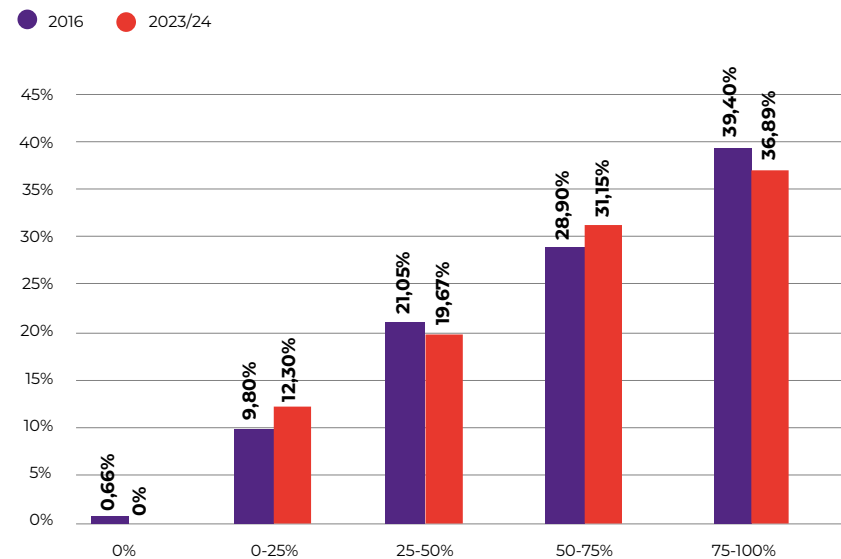
24. Chiavenato, 1988.

### 3a. Porcentaje de empleados que han recibido formación en el último año

Si comparamos los resultados de esta pregunta entre 2016 y 2023/24, podemos observar que en casi la totalidad de los tramos de porcentajes, ha crecido el número de empleados que reciben formación.

Es de destacar que este año por primera vez, no hay empleados que no hayan recibido formación.

Gráfica 27. Porcentaje de empleados que han recibido formación en el último año.



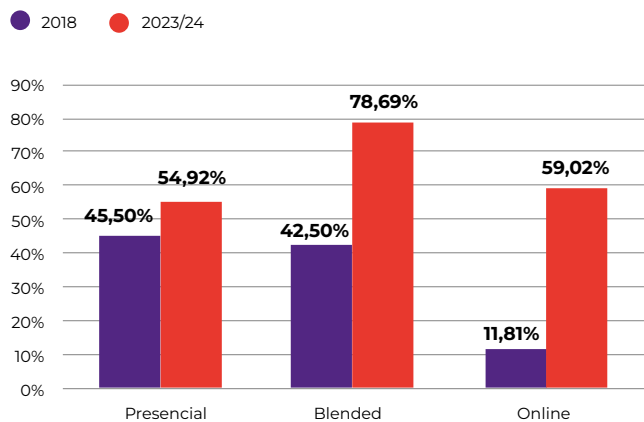
## 04 Resultados

### 3b. Tipos de formación

El incremento es generalizado en todos los tipos de formación, especialmente en el online. Si comparamos con las cifras de 2018, el crecimiento en online es de 399,75%. El Blended es el más utilizado por el 78% de las empresas y ha registrado un incremento de un 85,15%.

El Presencial, si bien ha subido desde 2018 por el propio crecimiento de los planes de formación, esa subida no ha resultado significativa.

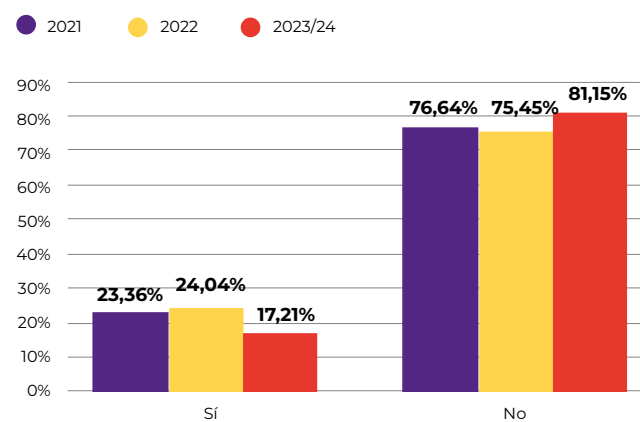
Gráfica 28. Tipos de formación.



### 3c. Programas de recolocación o adaptación a la transformación digital del talento senior

La tendencia analizando los últimos 3 años es que mayoritariamente **las empresas no disponen de este tipo de programas** como una de sus prácticas habituales de recursos humanos. El disponer de este tipo de programas muestra la responsabilidad por parte de las empresas por apostar por el talento senior.

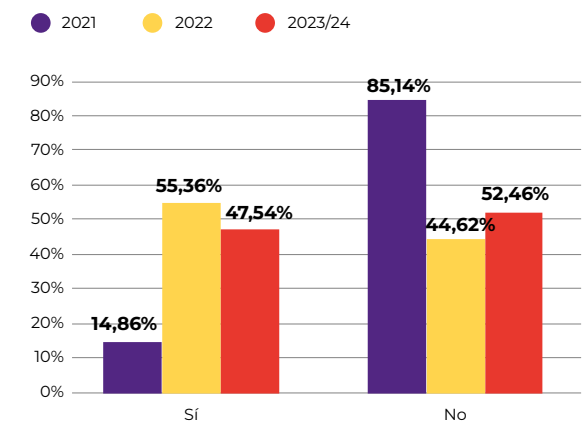
Gráfica 29. ¿Dispone de un programa de "recolocación" o "adaptación" a la transformación digital del talento más senior?



### 3d. Programas de *reskilling* y *upskilling* para los empleados

Respecto a la implementación de programas de *reskilling* y *upskilling*, y si comparamos el registro del 2021, 2022 y el de este último año, observamos que aunque es una modalidad de formación continua que ha crecido, no acaba de ser significativa. Este último año ni siquiera ha superado el 50% de las empresas, siendo una de las estrategias más importantes para adaptarse a los entornos con una transformación constante.

Gráfica 30. ¿Dispone de programas de *reskilling* y *upskilling* para los empleados?



## 04 Resultados

### 4. Estilo de liderazgo

El cuarto y último tema de la dimensión de Desarrollo es el Liderazgo que es la capacidad que se tiene para conducir a un grupo con la finalidad de alcanzar un objetivo que conlleve al bien común. La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos<sup>25</sup>.

El tema se compone de 2 preguntas:

- a. Estilo de liderazgo que representa mejor el de la empresa
- b. Estilo de liderazgo según la generación

---

25. Chiavenato, 1988.





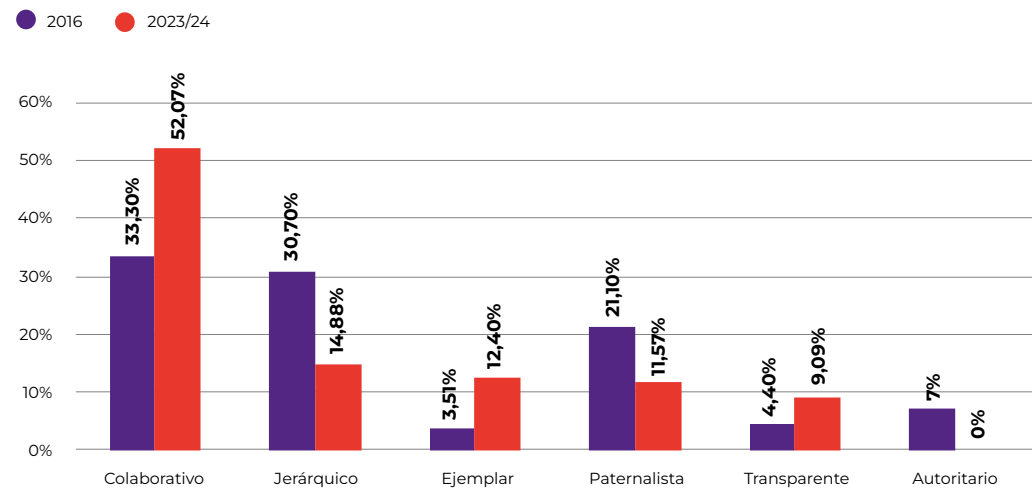
## 04 Resultados

### 4a. Estilo de liderazgo

Como es natural, la propia evolución social y cultural del estilo de liderazgo se ve reflejada en esta pregunta, El modelo Autoritario ha desaparecido con el paso de los años, el Jerárquico y el Paternalista vienen disminuyendo (hoy son la mitad que en 2016), el Colaborativo ya está instalado en primera posición y se mantiene, y Ejemplar crece 253% desde 2016.

Se puede decir que el estilo de liderazgo se ve influenciado por la situación que esté atravesando la organización y podemos asegurar a partir de los datos que vamos hacia un modelo basado en la transparencia y en la ejemplaridad.

Gráfica 31. ¿Qué estilo de liderazgo representa mejor el de la empresa?



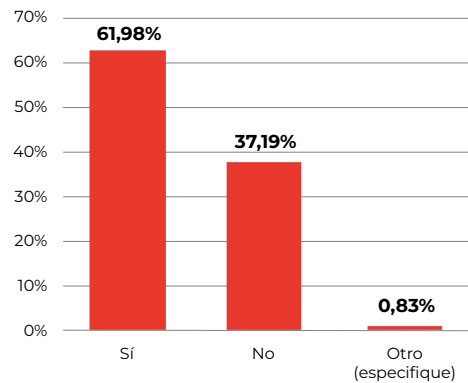
## 04 Resultados

### 4b. Estilo de liderazgo más demandado por el talento junior

Con esta pregunta queríamos confirmar y lo hemos hecho, si la demanda de un modelo u otro de liderazgo cambia según la generación a la que pertenece el empleado.

Según el resultado vemos que la mayoría asegura que sí, pero hay casi un 38,02% que sigue afirmando que no. Eso nos podría indicar que independientemente de la edad del empleado el cambio hacia un modelo de liderazgo colaborativo, ejemplar y transparente que sale en la anterior pregunta, se iría imponiendo en todos los perfiles.

Gráfica 32. ¿El estilo de liderazgo cambia según la generación?



## 04 Resultados

### Dimensión Desvinculación

La última dimensión de la investigación del “VIII Barómetro DCH - La gestión del talento en España y Latinoamérica 2023-24”, es la Desvinculación. Se entiende como desvinculación al proceso mediante el cual la persona se separa de la organización. Es importante ejecutar este proceso teniendo en cuenta la estrategia del negocio, la cultura, y el mercado laboral<sup>26</sup>.

El tema se compone de 3 temas:

1. Entrevistas de salida
2. Factores para cambiar de empresa
3. Tipo de comunicación que realiza con ex empleados

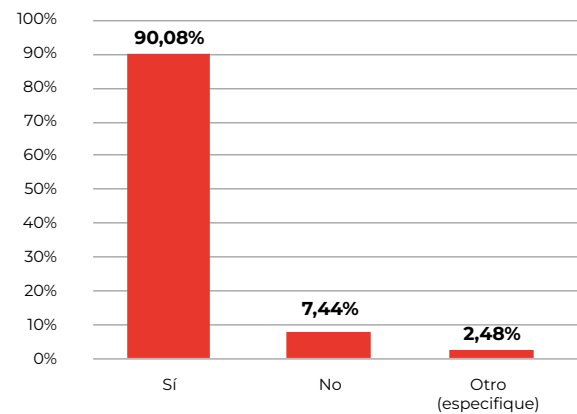
26. Jiménez, Arce, Marcos, Sánchez, 2013.

#### 1. Entrevistas de salida

Esta acción dirigida a empleados que están pasando un proceso de desvinculación, sigue creciendo y casi roza el 100% de las empresas (el registro de 2017 fue del 79,19%).

Las entrevistas de salida son un instrumento muy adecuado para analizar los motivos de salida de los empleados y poder acometer soluciones tendientes a la retención del talento.

Gráfica 33. ¿Realiza entrevistas de salida estructuradas?



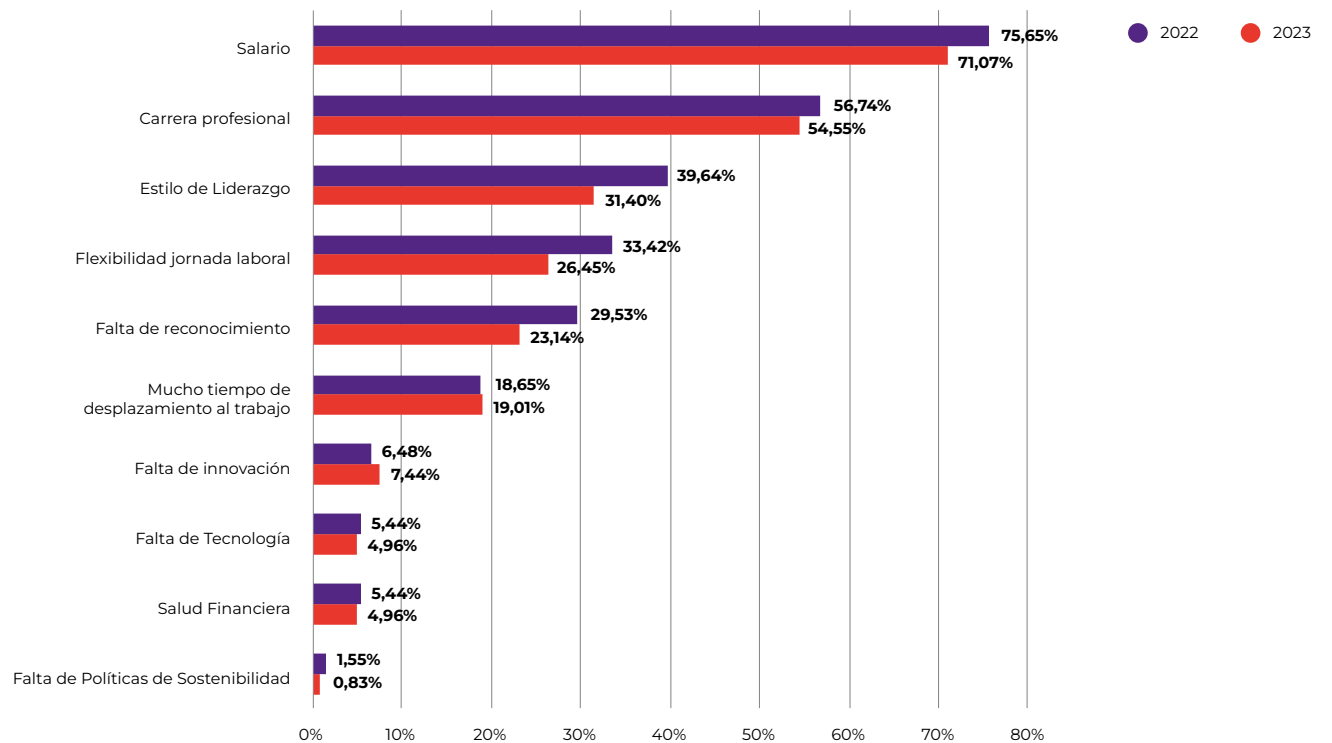
# 04 Resultados

## 2. Principales factores para cambiar de empresa

Conocer el motivo de la desvinculación es sumamente importante para un Director de RRHH. Las respuestas obtenidas muestran que las variables principales siguen siendo el Salario, la Carrera profesional y el Estilo de liderazgo de la organización. Y se mantienen las proporciones de años anteriores.

Cabe destacar el crecimiento en la variable Tiempo de desplazamiento al trabajo, que puede entenderse luego del cambio de dinámicas poscovid, cuando todos fuimos conscientes del impacto de este tiempo en el cómputo diario de horas destinadas al trabajo. La falta de innovación en la empresa es la que más crece aunque sigue siendo poco significativa en la global.

Gráfica 34. ¿Cuáles cree que son los factores principales para cambiar de empresa?



## 04 Resultados

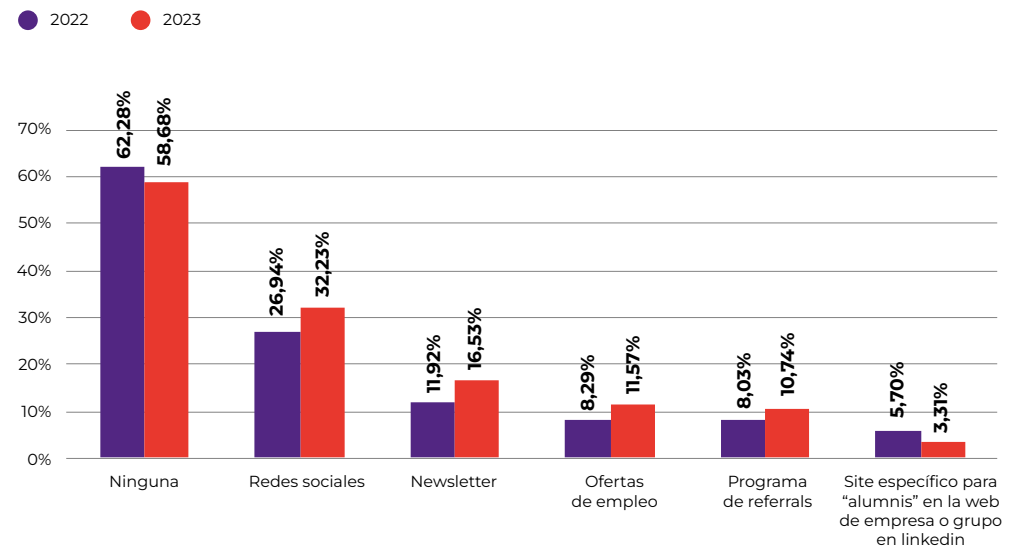
### 3. Tipo de comunicación que se establece con los ex empleados

Los resultados en el total de la muestra nos señalan que la mayoría de **empresas (58,68%) no cuentan con canales de comunicación para sus ex empleados**, tendencia que se mantiene de años anteriores aunque desciende ligeramente comparándola con el 2022.

Es importante observar que a pesar de este número crece la comunicación en el resto de canales, especialmente Redes Sociales, Newsletter, Ofertas de Empleo.

Estos crecimientos hablan de una toma de conciencia de la importancia de fidelizar a los ex empleados para que sigan siendo prescriptores de la marca.

Gráfica 35. Tipo de comunicación que se establece con los ex empleados.



**Resumen ejecutivo**

**05**

# Resumen ejecutivo

El Observatorio DCH es el reflejo de la valoración que tienen los directivos de capital humano de las grandes empresas españolas, portuguesas y latinoamericanas, en torno a los proyectos y tendencias más destacadas en la gestión de talento en el 2023-24.

El "VIII Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España, Portugal y Latinoamérica 2023-24" ha analizado las 4 dimensiones del ciclo de las personas en las empresas: Atracción, Vinculación, Desarrollo y Desvinculación. **Este año se han incorporado aspectos relacionados con la incorporación de la IA en la gestión, y continuamos indagando sobre los modelos híbridos de trabajo y la sostenibilidad**, que impactan de lleno en todas las áreas de gestión del talento. El resultado pretende ser una guía que permita identificar en las empresas las mejores prácticas **y tendencias en la gestión del talento**.

## Nivel de participación

Este año han participado 219 directivos, de los cuales casi 48% son de España, 36% de Latinoamérica, y Portugal que se incorporó al estudio en 2022, llega en esta edición a representar casi el 10% de la muestra.

## Uso de la IA en la gestión de personas

En esta edición se incorpora como novedad la cuestión de la incidencia de la inteligencia artificial en la gestión. Especialmente nos interesaba averiguar en qué dimensión de la gestión del talento ha impactado más. Los directores de RRHH aseguran con diferen-

cia que es en la Atracción con un 70,97%. Uno de los grandes retos para las organizaciones será como integrar las nuevas herramientas de inteligencia artificial, que puede ayudar a encontrar patrones de comportamiento y mejorar la experiencia del empleado, así como acelerar los procesos de selección y evaluación de candidatos

## La Sostenibilidad como reto

Debido al impacto cada vez mayor para la gestión del talento en los procesos relacionados con la sostenibilidad de las empresas, se mantiene la pregunta sobre las diferentes iniciativas que se están implantando. Igualdad de género, Salud y Bienestar son de las más utilizadas con gran diferencia sobre el resto. El ODS Reducción de las Desigualdades ha registrado un aumento de 258% en estos 3 años pasando de 7,36% a 26,39%.

Se confirma la tendencia por parte de los directivos de capital humano de integrar en su agenda de trabajo los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y su intención, a través de la gestión del talento, de contribuir a su cumplimiento. Aunque llama la atención el **11,81% de empresas que aún no trabajan sobre ninguno de los ODS**.

## 05 Resumen ejecutivo

### Dimensión Atracción

La dimensión de Atracción incluye áreas como el Reclutamiento y selección, Programas de incorporación de talento, *Employer Branding* y Gestión de la diversidad.

En cuanto a perfiles de reclutamiento, las empresas continúan centradas en **la contratación de perfiles Junior que significaron más del 50% de las contrataciones para un casi 40% de las empresas**. Y los middle management supusieron más del 50% de las contrataciones en el 13% de las empresas. El 10% de las empresas declaran que no han contratado a ningún perfil senior en todo el año.

Al analizar el porcentaje de contrataciones **por departamento, las áreas con mayores incorporaciones son Operaciones y logística** que supusieron más del 50% de las contrataciones para el 40% de las empresas y Comercial que significaron más del 50% de las contrataciones en el 25% de las empresas consultadas.

En cuanto a las fuentes de reclutamiento utilizadas, las respuestas de los directores de RRHH confirman que **para el perfil Junior las fuentes más destacadas son todas las relacionadas con redes sociales**.

**Linkedin, sigue siendo la principal fuente de reclutamiento para el perfil Middle Management (57,14 %).**

Por su parte **los Headhunters se focalizan en el perfil Senior en un 80,65%** de los casos, aunque mantienen un 16,13% de influencia en la captación de Middle Management.

**Las escuelas de negocio** tienen un comportamiento interesante ya que comparado con el año anterior **sube 22,5% su influencia en el reclutamiento de Juniors (de 48,73% a 59,7%) y 34,81% en el caso de los Seniors (de 12,18% a 16,42%).**

Los programas de incorporación de talento continúan siendo una prioridad para todos los directivos de recursos humanos. Los más implementados, 66,14%, son los relacionados con la incorporación de talento joven. **Como reto para las organizaciones, queda evidenciada la necesidad de diseñar programas específicos para la atracción de talento senior (ya que un 78,74% no tiene) y los postergados programas de incorporación de mujeres STEM a la empresa (solo un 29,9% asegura que lo hace).**

**ADE, Ingeniería e IT siguen siendo los grados más demandados** por las empresas, aunque de estos tres, IT es el único que crece en valoración respecto al año anterior.

Respecto a masters, los **MBA siguen siendo la opción más valorada** y en franco crecimiento (63%), seguido de IT (138%), Gestión de proyectos (61%) y Marketing (115%).

En cuanto a los **factores que hacen a las empresas atractivas para trabajar, los directivos de recursos humanos destacan la Carrera Profesional** aunque es la opción que más baja si la comparamos con años anteriores.

Caen también este último año, las valoraciones sobre Liderazgo en el mercado, Políticas de inclusión y discapacidad, y la Sostenibilidad, aunque esta última y como es natural ha crecido un 106% desde 2017.

En cambio, la Salud financiera, la Tecnología y las Políticas de diversidad de género, suben en relación a los registros anteriores.



## 05 Resumen ejecutivo

### Dimensión Vinculación

En la dimensión de Vinculación, la investigación analiza cómo podemos comprometer al talento a través de las siguientes áreas: Modelos híbridos de trabajo, Gestión del compromiso y Sistemas de compensación.

**Se confirma la tendencia de implantación de Modelos de trabajo híbridos** como iniciativa para lograr un mayor compromiso de los profesionales.

En cuanto al **desarrollo de políticas relacionadas con el compromiso y la fidelización de empleados, se confirma que** queda mucho por hacer. Un 68% aún no implementa acciones. **El no disponer de estas políticas supone una desventaja competitiva para las empresas** en entornos laborales marcados por el fenómeno de la gran renuncia, la difícil retención de talento joven y los entornos de incertidumbre.

Sin duda y a pesar de que las referencias han ido evolucionando en las ocho ediciones del Observatorio, el Estilo de Liderazgo siempre ha encabezado la lista de aspectos clave relacionados con el compromiso. Seguido de Carrera Profesional siempre en segunda posición y Políticas de Flexibilidad y conciliación en tercer lugar desde que se incorporó como variable en 2018.

Dentro de la segunda dimensión Vinculación, en el apartado de Sistemas de compensación, están todos los aspectos relacionados con el Salario emocional. Las iniciativas relacionadas con el Horario flexible son las más aplicadas actualmente, con un crecimiento sostenido en las últimas 2 ediciones (18%). Relacionado con este punto encontramos la tercera variable, el Teletrabajo, que como es natural, desciende desde 2020, un 12,76%.

En segundo lugar aparece como nueva opción, no analizada en anteriores años la Salud y el Bienestar confirmando que el *Corporate Wellbeing* es una de las tendencias de trabajo en las áreas de *People Management*.

## 05 Resumen ejecutivo

### Dimensión Desarrollo

En la dimensión de Desarrollo la investigación estudia cómo podemos acompañar el proceso de promoción y mejora continua de competencias y habilidades de los empleados para maximizar el compromiso, el desempeño y mejorar su rendimiento. Para ello se han analizado los siguientes temas: cómo se identifica el talento, la carrera profesional, la formación, y el estilo de liderazgo.

**Casi un 79,85% de las empresas disponen de programas de identificación de talento**, destacando los perfiles middle management como destinatarios principales en un 70%, los juniors que representan el 55% de los participantes y los seniors un 43%.

Siendo los **planes de carrera profesional uno de los factores que hacen atractivas a las empresas para trabajar, casi un 70% de las empresas los desarrollan**. Uno de los grandes retos para las organizaciones no solo será su implantación, sino el cómo adaptarlos a la rotación de los perfiles más junior.

La formación se configura como la iniciativa clave para lograr no solo el crecimiento de las empresas sino el compromiso de los profesionales.

Si comparamos los resultados de esta pregunta entre 2016 y 2023/24, podemos observar un **crecimiento del número de empleados que reciben formación**.

El incremento es generalizado en todos los tipos de formación, especialmente en el online. El Blended es el más utilizado por el 78% de las empresas y ha registrado un incremento de casi 85,15%.

Como dato negativo los **programas de recolocación del talento senior siguen sin impulsarse con un 80% de las empresas consultadas**.

Respecto al tipo de liderazgo, el modelo Autoritario ha desaparecido con el paso de los años, el Jerárquico viene disminuyendo (hoy es la mitad que en 2016), el Colaborativo ya está instalado en primera posición y se mantiene, y Ejemplar crece 253% desde 2016.

## 05 Resumen ejecutivo

### Dimensión Desvinculación

La dimensión de Desvinculación, es una de las menos estudiadas en la mayoría de los informes de gestión del talento y es clave para saber qué poder hacer para que los ex empleados continúen siendo embajadores de la marca empresarial. Cómo se lleve a cabo este proceso tendrá un impacto directo sobre los trabajadores, la imagen de la empresa y la credibilidad, entre otros factores.

**La entrevista de salida se consolida como la herramienta que utilizan el 90% de las empresas para identificar los factores de rotación profesional.**

Por otra parte, con respecto a las **principales motivaciones para el cambio o salida de una empresa** cabe decir que la mayoría de personas se retiran de las organizaciones, motivados principalmente por estar **descontentos con el salario en más de un 75%, seguido por la falta de expectativas en su carrera un casi 57% y seguido por el estilo de liderazgo o la flexibilidad en la jornada laboral.** Cabe destacar la disminución del 21% en la variable Falta de reconocimiento, que también está ligado al tipo de liderazgo y cultura empresarial.

Por último, dentro de la cuarta dimensión de Desvinculación, **destaca el dato negativo referente a que más de un 58% de las empresas no mantiene ningún tipo de relación con los ex empleados** (cabe destacar que ha disminuido mínimamente respecto a la anterior edición).

Los resultados del “VII Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España, Portugal y Latinoamérica 2022” reflejan la realidad de un mundo impactado por los procesos de transición digital, energética y los efectos de una pandemia que cambió para siempre el propósito de las personas y de las organizaciones. Confirma que las cuatro dimensiones de la gestión del talento, la Atracción, Vinculación, Desarrollo y Desvinculación, tienen que personalizarse según la generación y utilizar la formación como estrategia para lograr empresas que crezcan exponencialmente, pero sobre todo que tengan un impacto positivo en la sociedad.

**Tendencias en People Management**

**06**

# Tendencias en People Management<sup>27</sup>

El entorno actual está experimentando una transformación profunda en la forma en que se entiende la prestación del trabajo, las relaciones laborales y el empleo, por lo que la capacidad de las empresas para adaptarse a estos cambios será un elemento diferencial en su éxito empresarial.

Este paradigma nos lleva hacia un escenario donde las áreas de recursos humanos se están reinventando, migrando hacia un modelo personalizado de condiciones y relación adaptado a las prioridades y necesidades de cada persona.

Las empresas que sean capaces de implementar estrategias personalizadas, adoptar nuevas tecnologías y fomentar una cultura de inclusión y colaboración tendrán una clara ventaja en la captación y retención del mejor talento.

## **Estrategia de atracción, contención y desvinculación del talento joven:**

- Adaptar la experiencia de empleado de las nuevas generaciones no ligada al tiempo de estancia sino al impacto.

- Adaptar los planes de carrera profesional a las nuevas generaciones con una rotación mayor en las empresas.
- Considerarlos prescriptores de la marca empleadora cuando salen (Employer Branding).

## **Modelos híbridos de trabajo:**

La expansión del *Work From Home* y su demanda indiscutible por parte de los empleados de diferentes generaciones, por su alto y positivo impacto en la conciliación con la vida privada, lo hace imprescindible pero en grados adaptables según la cultura organizativa.

## **Población laboral multigeneracional**

La convivencia de múltiples generaciones en una misma compañía añade una interesante capa de complejidad que los departamentos de recursos humanos deben tener en cuenta y saber aprovechar.

## **Liderazgo**

No hay vuelta atrás en el tipo de liderazgo necesario para hacer de las empresas actuales, organizaciones competitivas y sostenibles. Es imperativo formar a los directivos en un estilo de liderazgo colaborativo, transparente y ejemplar.

## **Introducción de dinámicas de *Corporate Wellbeing***

Que garantizan que las compañías no solo son sitios donde trabajar, sino también donde desarrollarse y cuidar la salud física y mental.

## **Integración de las nuevas tecnologías**

El People Analytics irrumpe como disciplina que permite medir, optimizar y ajustar las políticas de recursos humanos de manera precisa e innovadora.

## **Gestión del compromiso**

Diseño de estrategias de compromiso focalizadas a la diversidad e inclusión de género y generacional.

27. [Síntesis de "Nuevas tendencias en People Management". Verónica Ferrer. 2023. EAE Business School.](#)

# SRc

Informe del Strategic  
Research Center

**EAE** Business School | Work of the  
Future Centre

[eae.es](http://eae.es)

## Campus Barcelona

C/ Aragó, 55  
08015 Barcelona

C/ Tarragona, 110  
08015 Barcelona

## Campus Madrid

C/ Joaquín Costa, 41  
28002 Madrid

C/ Príncipe de Vergara, 156  
28002 Madrid



ISBN: 978-84-19081-47-6