EAE Business School

DCH ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE DIRECTIVOS DE CAPITAL HUMANO

IX Barómetro DCH Gestión del Talento en España, Portugal y Latinoamérica 2024/25

EAE Strategic Research Center

Sumario

01 Introducción

02 Resumen Ejecutivo

03 Resultados

IA

Sostenibilidad

Dimensiones:

- Atracción
- Vinculación-Compromiso
- Desarrollo
- Desvinculación

04 Reflexiones sobre el Talento Joven

EAE Business School

DCH ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE DIRECTIVOS DE CAPITAL HUMANO

01. Introducción

Introducción

En la novena edición del Barómetro se cuenta con la participación de 258 empresas de las cuales 48% son de zona Iberia y el 52% de zona Latam.

El *Barómetro DCH de Gestión del Talento en España, Portugal y Latinoamérica*, nace 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.

DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano es una organización sin ánimo de lucro que está constituida exclusivamente por directivos de recursos humanos en activo. Creada en junio de 2014 cuenta en la actualidad con más de 6.900 miembros a nivel global (España, Portugal, México, Argentina, Brasil, Perú, Paraguay, Uruguay, Colombia, Chile, Centroamérica-Caribe, y EE.UU.).

En cuanto a **EAE Business School**, su marcado compromiso con la investigación y la transferencia de conocimiento estratégico lo ha convertido en un actor estratégico en Iberoamérica en lo que respecta a estudios de tendencias en management y el análisis de problemas macroeconómicos, demográficos o sociológicos.

El Barómetro es un trabajo dinámico que analiza los proyectos y tendencias más destacadas, por este motivo, cada año se revisan y se adaptan las preguntas a la realidad. Esta investigación se basa en un cuestionario dirigido a los asociados de DCH.

En la novena edición del Barómetro se contó con la participación de 258 empresas de las cuales 48% son de zona Iberia y el 52% de zona Latam. Esto representa una ventaja, el contar con las perspectivas de profesionales en activo que aportan su visión real y actual del mercado de trabajo.

Es importante destacar que la muestra que se obtiene cada año no es idéntica (en tipología y tamaño de empresa e incluso en localización/legislación asociada a la gestion del talento), por lo que los resultados y la comparativa con años anteriores solo debe interpretarse como una tendencia.

En este sentido en esta IX edición incorporamos una relación de resultados por zona geográfica representando 2 grandes grupos: Iberia y Latam.

La estructura del análisis se realiza en torno a las 4 dimensiones: ATRACCIÓN, VINCULACIÓN-COMPROMISO, DESARROLLO y DESVINCULACIÓN, a los que se suman además temas de gran impacto en este momento como la inteligencia artificial o la sostenibilidad aplicada a la gestion del talento.

Introducción

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 y actualizada 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 con presentaciones presenciales y online en España y Latinoamérica previstas para el primer trimestre de 2025 y dirigidas a los miembros de la organización, y al ecosistema del partner académico

Estructura del equipo de investigación

- Directora del Equipo Investigador:
  - **Carina Mellit Quartucci**,
    Directora del SRC (Strategic Research Center) EAE Business School.

- Comité Investigador:
  - **Juan Carlos Pérez Espinosa**,
    Presidente Global de DCH.
  - **Marta Muñoz**,
    Directora de RRHH de Coca Cola.
  - **Pilar Olondo**,
    Directora de RRHH HP y HRBP Iberia Leader DXC Technolog.
  - **Fernando Córdova Moreno**,
    Global Director Talent & Culture de Adolfo Dominguez.
  - **Ángel Aguilar**,
    Director Corporativo de Recursos Humanos de UCI.
  - **Alejandro Frieben González**,
    Vice President EMEA HR - UK, Israel, Spain & Portugal de Oracle.

- Entidad Colaboradora:
  - Inserta Empleo (Fundación ONCE)

Introducción

Partners Globales:

Partners DCH España:

EAE Business School

DCH ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE DIRECTIVOS DE CAPITAL HUMANO

02. Resumen Ejecutivo

Resumen Ejecutivo

El *Barómetro DCH de Gestión del Talento en España, Portugal y Latinoamérica* 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.

Esta investigación se basa en un cuestionario dirigido a los asociados de DCH. En la novena edición del Barómetro se contó con la participación de 258 empresas de las cuales 48% son de zona Iberia y el 52% de zona Latam. Esto representa una ventaja, el contar con las perspectivas de profesionales en activo que aportan su visión real y actual del mercado de trabajo.

Se han analizado las 4 dimensiones del ciclo de las personas en las empresas: Atracción, Vinculación-Compromiso, 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.

Principales conclusiones

Inteligencia Artificial:

- En términos totales de la muestra sigue habiendo un casi 60% de directores de RRHH que acepta que no utiliza aún la IA, aunque se muestra un poco más instalada en España y Portugal (48,21%) que en la zona Latam (31,93%). Quienes la usan valoran positivamente la aplicación con casi un 77%, asegurando que ha contribuido a mejorar los resultados y sólo un residual 5,4% no ha notado diferencias significativas. El 70% de la muestra global que la utiliza lo hace para "Optimizar la búsqueda de talento".

Sostenibilidad:

- La "Igualdad de género" sigue siendo el ODS más trabajado y la "Salud y bienestar" sigue estando en segunda posición y ha crecido desde la última edición del Barómetro, 10 puntos porcentuales.

Dimensión Atracción

- Del total de contrataciones reportadas en el análisis, los juniors supusieron el 57%, los middle management el 34% y los seniors el 8%. El departamento de Operaciones y Logística supuso el 54% del global de contrataciones en 2024.

- Idiomas: El nivel B1-B2 (intermedio) es el más solicitado con un 39,81%, siendo en Latam donde menos se requiere el idioma en las nuevas contrataciones, aunque allí se exige el A1/A2 (nivel básico) casi 4 veces más que en Iberia donde es más habitual el B1/B2 y el C1/C2.

- Los Programa de incorporación de talento junior y senior en la empresa y comparando los datos actuales con los de 2016 primer año en el que se hizo el Barómetro, este tipo de programas continúa creciendo acumulando ya un incremento del 21% en el caso del talento joven.

- ADE, Ingeniería e IT siguen siendo los grados más demandadas por las empresas. La evolución de la demanda de candidatos con determinados masters sigue liderada por los MBA, seguido de IT, MK-Comercial y Finanzas.

- Respecto a los factores que hacen a la organización atractiva para trabajar, la Marca de Empresa históricamente ha encabezado la lista, pero este año baja a una 6ta posición y en cambio Salarios competitivos es la opción más destacada. La Carrera profesional y las Políticas de flexibilidad y conciliación siguen ocupando el 2do y 3er puesto.

- Las políticas de Gestión de la Diversidad siguen creciendo en las empresas analizadas, un 6% más respecto al 2023/24 y un poco más en Iberia quizá influenciadas por el marco legal europeo. Del 30% de las empresas encuestadas que no disponen de políticas de gestión de la diversidad, el 16,75% no lo hacen porque no encuentran los perfiles requeridos. Un 11,1% del global de respuestas sencillamente no las consideran necesarias.

Principales conclusiones

Dimensión Vinculación-Compromiso

- El 72,5% de la muestra global de la IX Edición del Barómetro DCH ya tiene implantado un modelo de trabajo híbrido y un 24,8% continúa con un sistema sólo presencial. De las empresas que desarrollan trabajo remoto, el 26% lo hace solo un día, el 47% lo aplica 2 días de la semana, el 21,5% 3 días y solo un 4,8% residual, 4 días.

- El 70,5% de las empresas que responden la encuesta tienen estrategias personalizadas para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados. Respecto a los aspectos que en mayor medida se aplican en las empresas encuestadas y si lo comparamos con el año anterior, vemos cómo los esfuerzos corporativos se han concentrado en los capítulos de Flexibilidad Horaria que es el que más crece (25%) y mantiene el segundo puesto, y el de Salud y Bienestar (13%). La Carrera profesional sigue encabezando la lista de aspectos más valorados para conseguir el compromiso de los empleados y su fidelidad y Salarios competitivos como es natural completa el TOP3.

Dimensión Desarrollo

- El 68,3% de las empresas de la encuesta posee programas para contribuir al desarrollo de empleados con alto potencial, y en relación a los perfiles que forman parte de estos programas y vistos con la perspectiva geográfica, constatamos que por ejemplo en Iberia se focaliza estos programas más en Juniors (75%) que en Seniors (70%), en cambio en Latam es al revés (54% y 76%).

- Las empresas consultadas confirman a través de sus respuestas un crecimiento en la apuesta por los planes de carrera profesional hasta alcanzar el 65%.

- Respecto al modelo de evaluación del desempeño, la Evaluación 360º es el más utilizado en esta última edición (34%).

- El 97% de las empresas consultadas ofrece algún tipo de formación a sus empleados y lo hacen especialmente con un formato Blended (63,4%).

- El tipo de Liderazgo Autoritario ha casi desaparecido con el paso de los años (en esta última edición representa un 4% de la muestra), y los modelos Colaborativos, Transparentes y Ejemplares suman un 63,6% de las empresas encuestadas.

Dimensión Desvinculación

- Las entrevistas de salida si bien bajan medio punto porcentual en esta última edición a los 89,58% sigue significando un crecimiento ya que el registro de 2017 fue del 79,19%.

- Los principales factores para cambiar de empresa siguen siendo el Salario, la Carrera profesional y el Estilo de liderazgo de la organización.

- La mayoría de empresas (69,31%) no cuentan con canales de comunicación para sus ex empleados.

03. Resultados

Resultados

Las 258 respuestas obtenidas de los Directores de Recursos Humanos de toda Iberioamérica nos han aportado datos interesantes para reflexionar y valorar.

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

Encontraréis primero variables generales que afectan a todo el *People management* y luego presentamos los resultados de la encuesta organizados en las 4 dimensiones: ATRACCIÓN, VINCULACIÓN - COMPROMISO, DESARROLLO y DESVINCULACIÓN que son el reflejo del ciclo de vida de un empleado en las organizaciones.

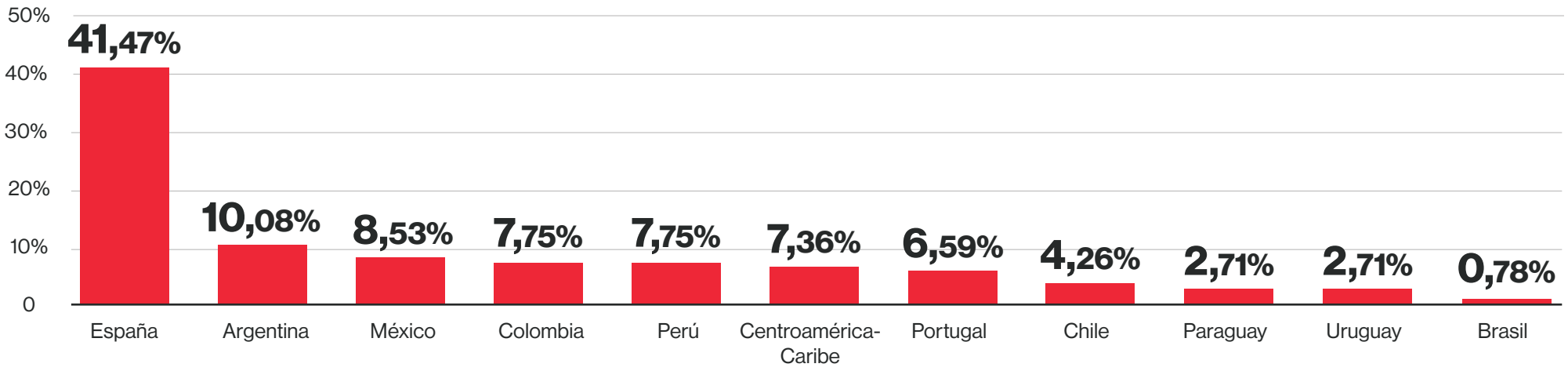
Es importante destacar que la muestra que se obtiene cada año no es idéntica (en tipología y tamaño de empresa e incluso en localización/legislación asociada a la gestión del talento), por lo que los resultados y la comparativa con años anteriores solo debe interpretarse como una tendencia.

País de origen de la organización

Del total de la muestra en la presente edición del Barómetro DCH, el 52% corresponden a países de la zona Latam y el 48% a países en la zona Iberia.

Cabe destacar países que crecen en cantidad de encuestas aportadas como es el caso de Argentina que crece de 0,46% a 10,08% o de Centroamérica-Caribe que crece de 1,37% a 7,36%.

Gráfico 1



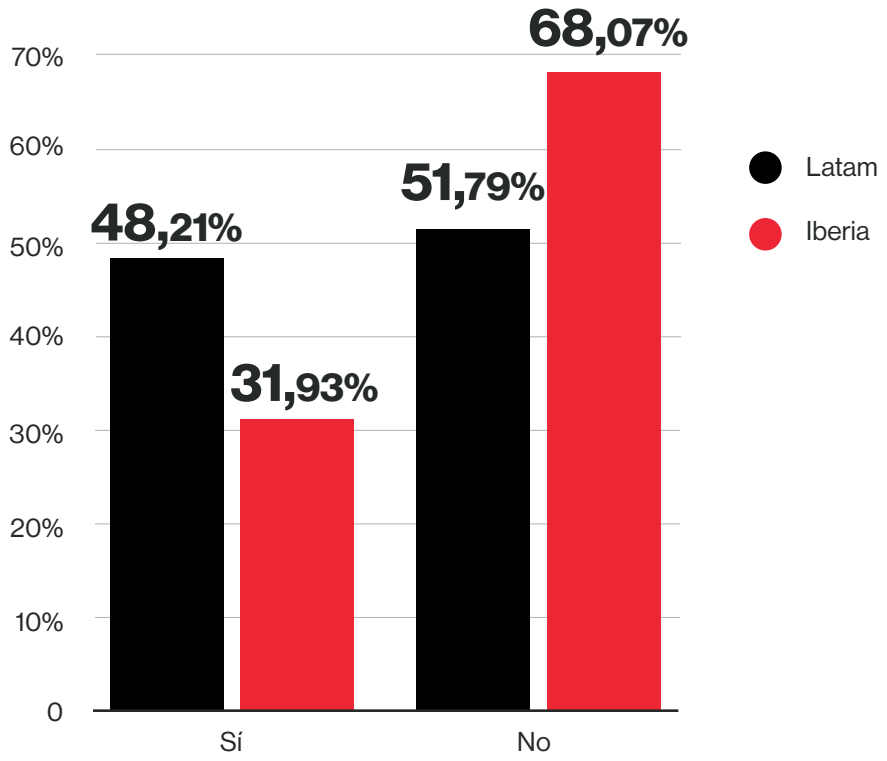
La gestión del talento y la IA

En la pasada edición del Barómetro decidimos incorporar una pregunta cerca del impacto de la IA en la gestión de los recursos humanos. Este año esta sección evoluciona a 4 preguntas aportándonos más datos para entender cómo se aplica esta herramienta en las empresas.

La incorporación de la IA en la gestión del talento se muestra un poco más instaurada en España y Portugal (48,21%) que en zona Latam (31,93%). Pero en términos totales de la muestra sigue habiendo un casi 60% de directores de RRHH que acepta que no utiliza aún la IA en su día a día convirtiéndose en uno de los grandes retos para el futuro próximo ya que representa una gran ayuda para encontrar patrones de comportamiento del empleado, mejorar su experiencia, así como para acelerar los procesos de selección y evaluación de candidatos.

Gráfico 2

¿Ha incorporado su organización Inteligencia Artificial para la gestión del talento?

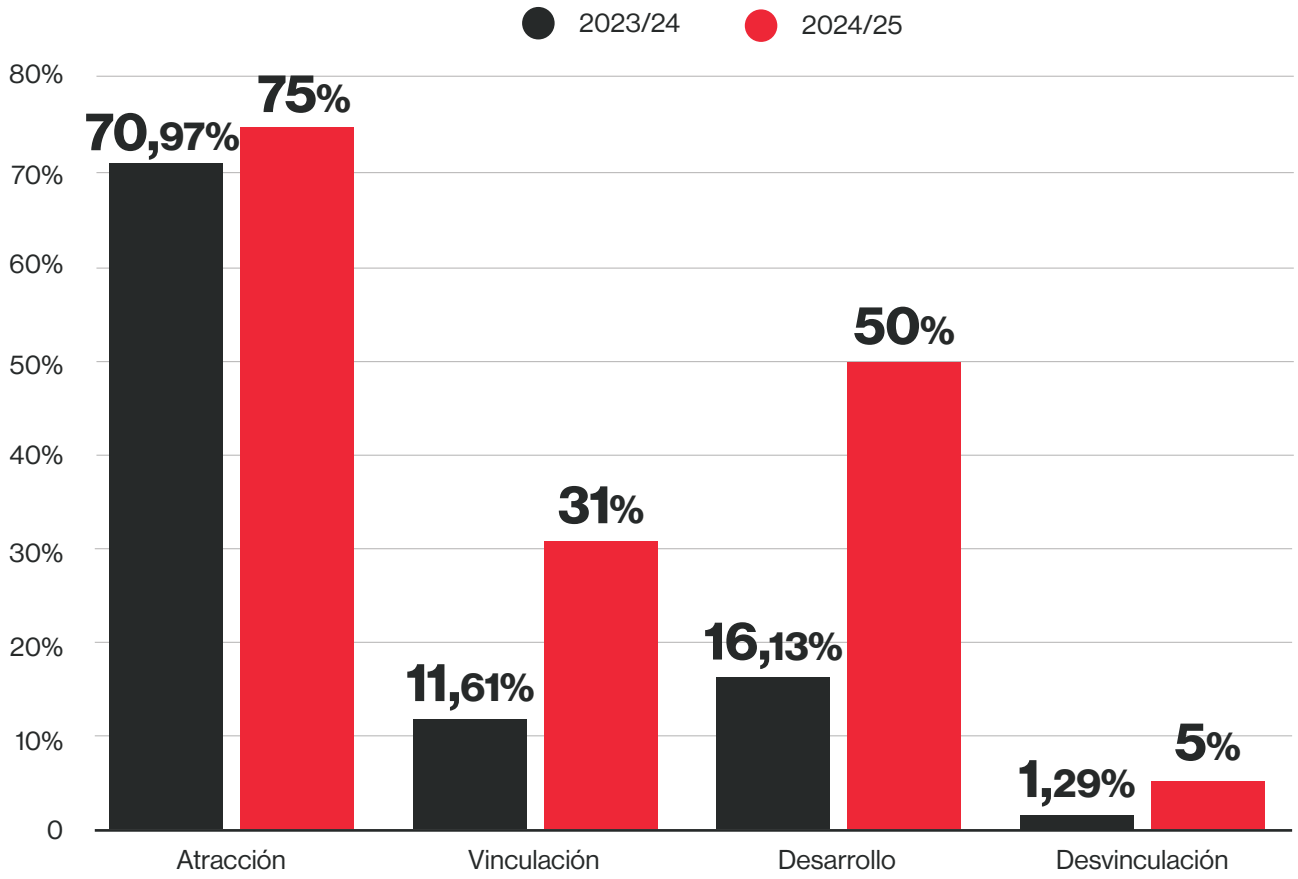


La gestión del talento y la IA

Siguiendo la línea del año anterior es la dimensión de la Atracción donde se utiliza más creciendo incluso esta edición 4 puntos porcentuales de 70,97 a 75% (Gráfico 3).

Gráfico 3

¿En cuál de las siguientes dimensiones ha tenido más impacto la incorporación de Inteligencia Artificial en su entidad?



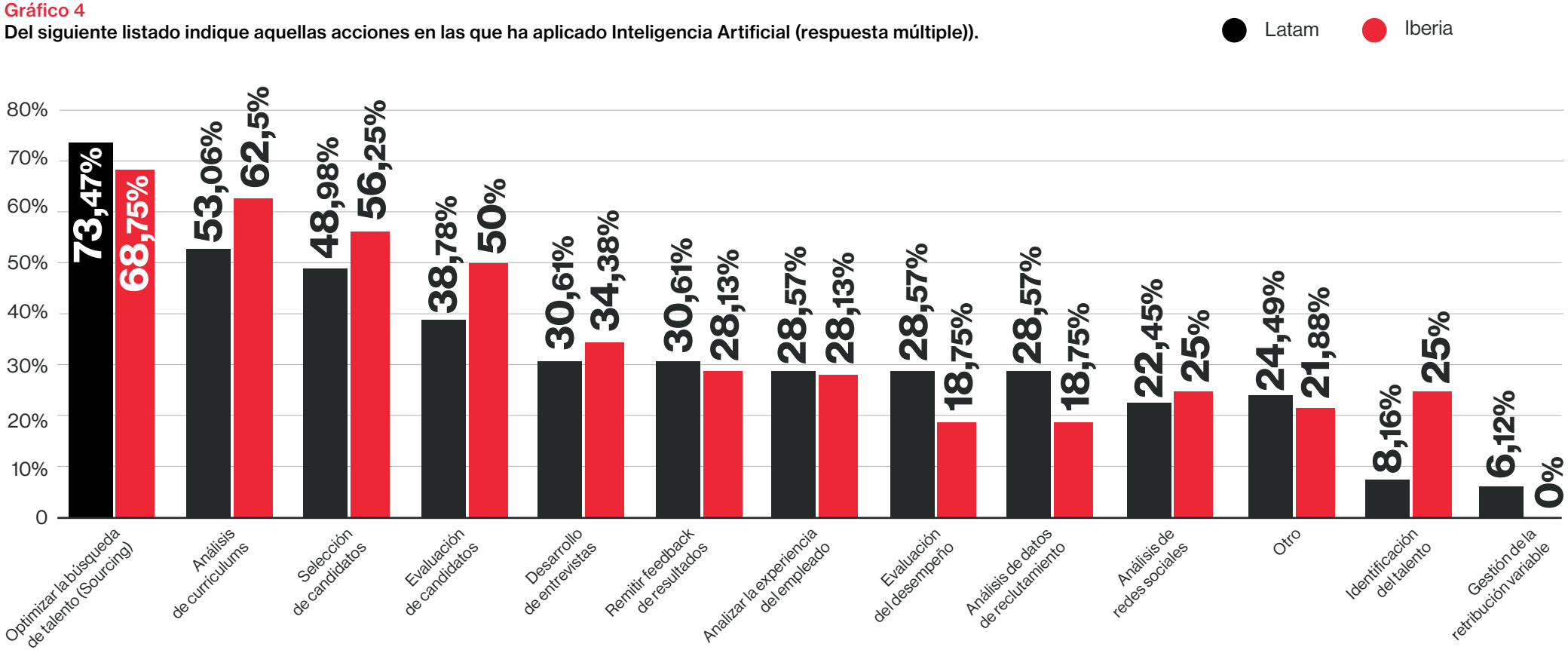
La gestión del talento y la IA

Respecto a las acciones concretas en las que se ha integrado la IA, el 70% de la muestra global lo hace para “Optimizar la búsqueda de talento”, casi el 58% en “Análisis de currículums” y el 52% en “Selección de candidatos”.

En el gráfico 4 veréis estos porcentajes aplicados a las 2 zonas analizadas para visualizar las diferencias de la penetración de las herramientas en las organizaciones.

Gráfico 4

Del siguiente listado indique aquellas acciones en las que ha aplicado Inteligencia Artificial (respuesta múltiple)).

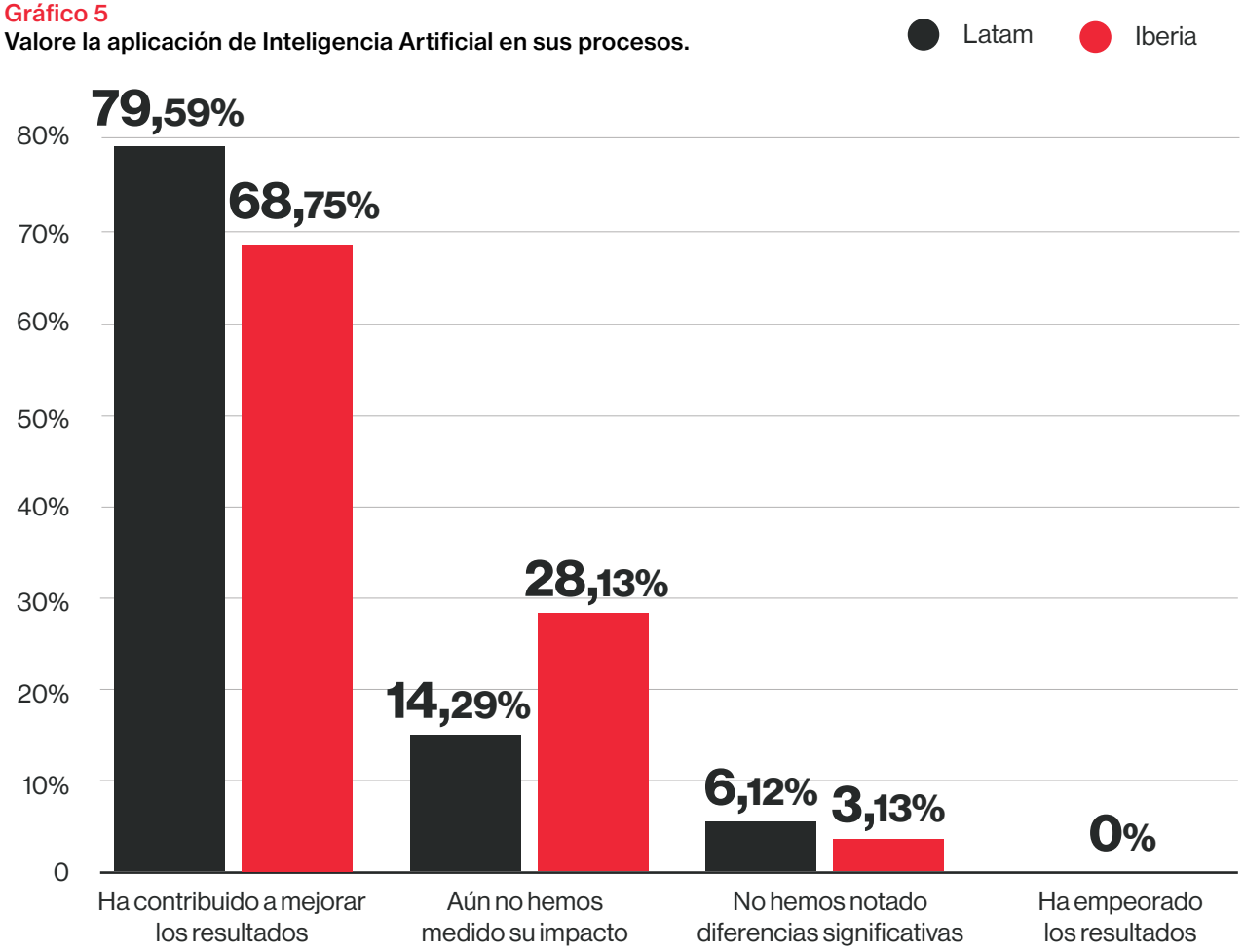


La gestión del talento y la IA

Acabando con la sección de IA en la encuesta, indagamos sobre los resultados de la aplicación en los procesos de Gestión del Talento. Los resultados son muy positivos en ambas zonas geográficas y esperamos que inspire a ese 60% de directores de RRHH que acepta que no utiliza aún la IA en su día a día.

De hecho, aquellos que la utilizan valoran positivamente la aplicación con casi un 77%, asegurando que ha contribuido a mejorar los resultados y sólo un residual 5,4% no ha notado diferencias significativas. Cabe destacar el reto de aprender a medir el impacto ya que un 17,5% aún no lo ha hecho, porcentaje que sube al 28% si sólo miramos la Zona LATAM (Gráfico 5).

Gráfico 5
Valore la aplicación de Inteligencia Artificial en sus procesos.



Gestión del talento sostenible

Debido a la importancia cada vez mayor que tienen la sostenibilidad en las estrategias corporativas y la implementación transversal que adquiere en todos los departamentos de las empresas, continuamos analizando cómo se trabaja este tema dentro de Gestión del Talento.

En el gráfico 6 se puede observar la evolución del ranking de Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) más trabajados desde la gestión de recursos humanos respecto al 2023.

La “Igualdad de género” sigue siendo el ODS más trabajado y la “Salud y bienestar” sigue estando en segunda posición y ha crecido desde la última edición del Barómetro, 10 puntos porcentuales.

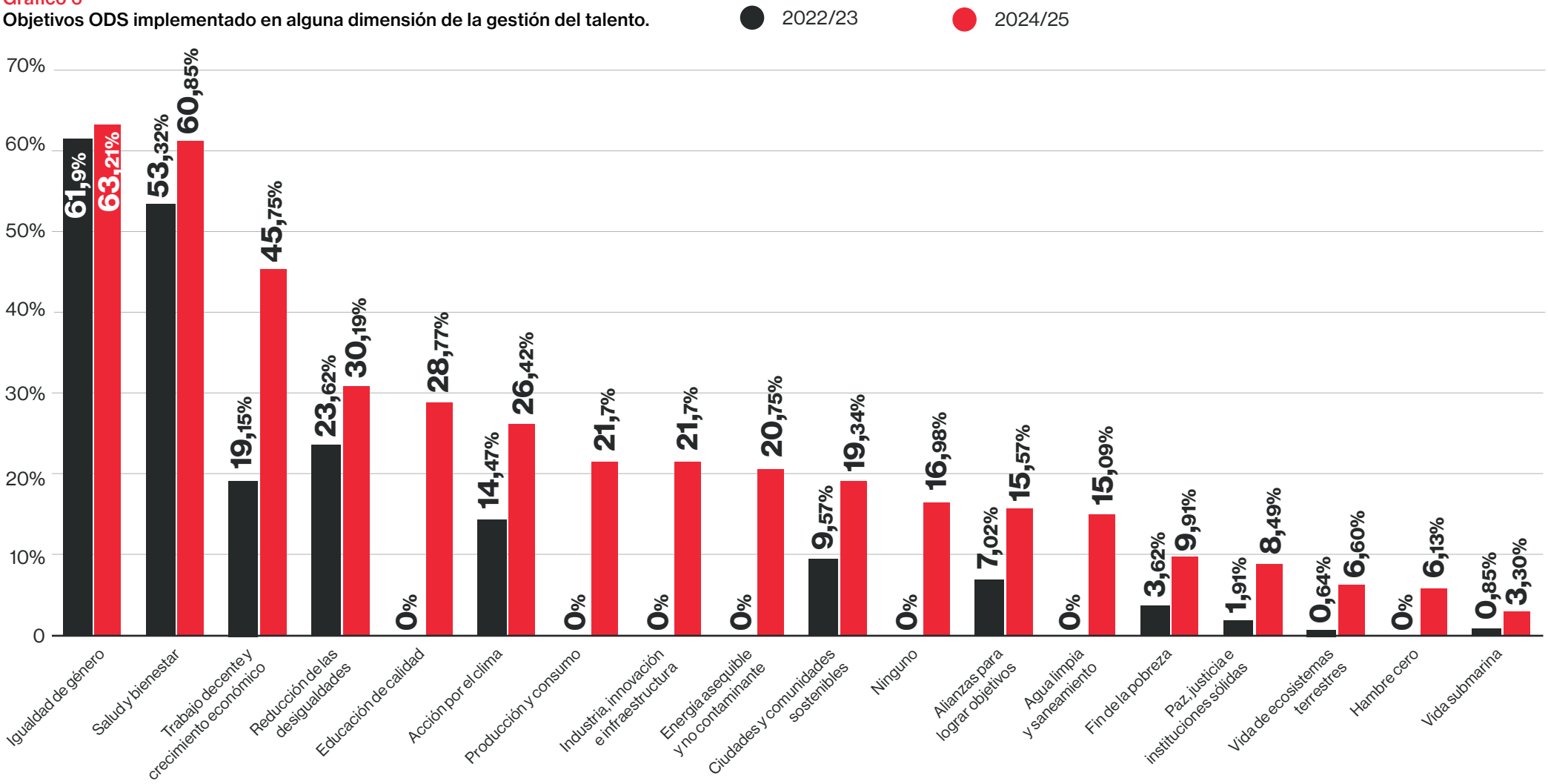
“El trabajo decente y crecimiento económico” se dispara de un 25,6% en 2022 a un 45,7% en la actual edición siendo la variable que más crece.

El porcentaje de los departamentos de Gestión del Talento que aún no ponen en práctica ninguna acción asociada a ODS sube del 11,81% a un casi 17%, sin embargo, recordamos que las muestras no son idénticas en tipología y tamaño de empresa e incluso en localización/legislación, por lo que esto es solo una orientación.

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.

Gestión del talento sostenible

Gráfico 6
Objetivos ODS implementado en alguna dimensión de la gestión del talento.



Dimensión Atracción

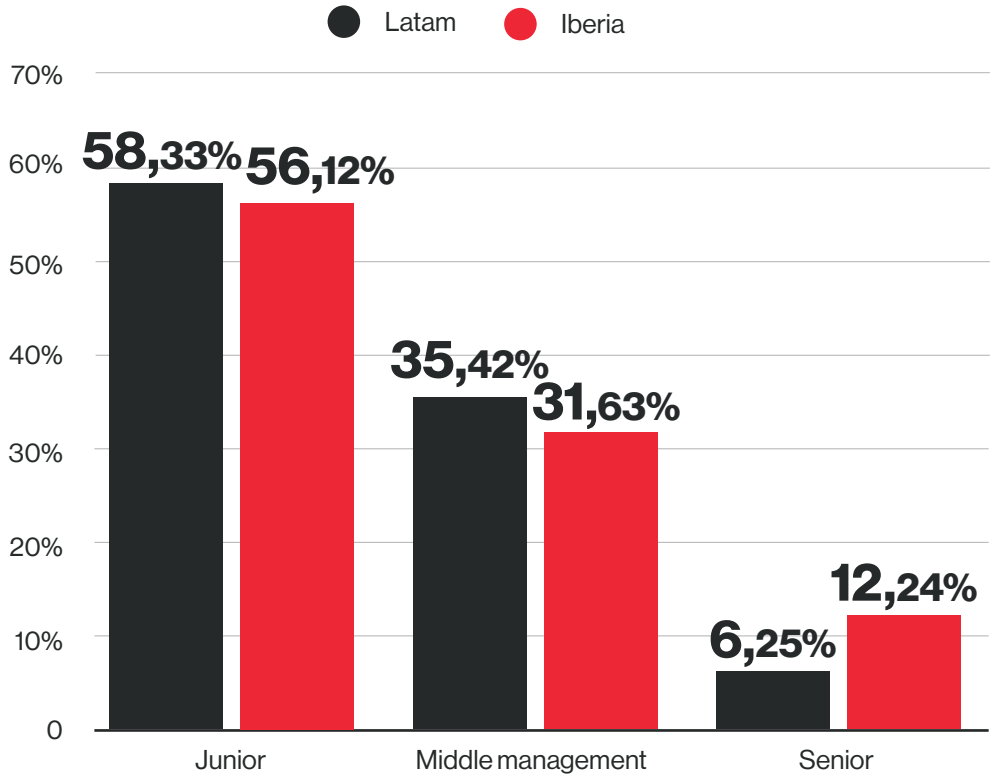
1. Reclutamiento y selección

Porcentaje de contrataciones por perfil y por departamento

Del total de contrataciones reportadas en el análisis por perfiles, los juniors supusieron el 57%, los middle management el 34% y los seniors el 8%. En la gráfica podéis observar como esta dinámica se repite en proporciones parecidas en ambas zonas geográficas. Cabe destacar que en Iberia se contrata el doble de seniors que en Latam.

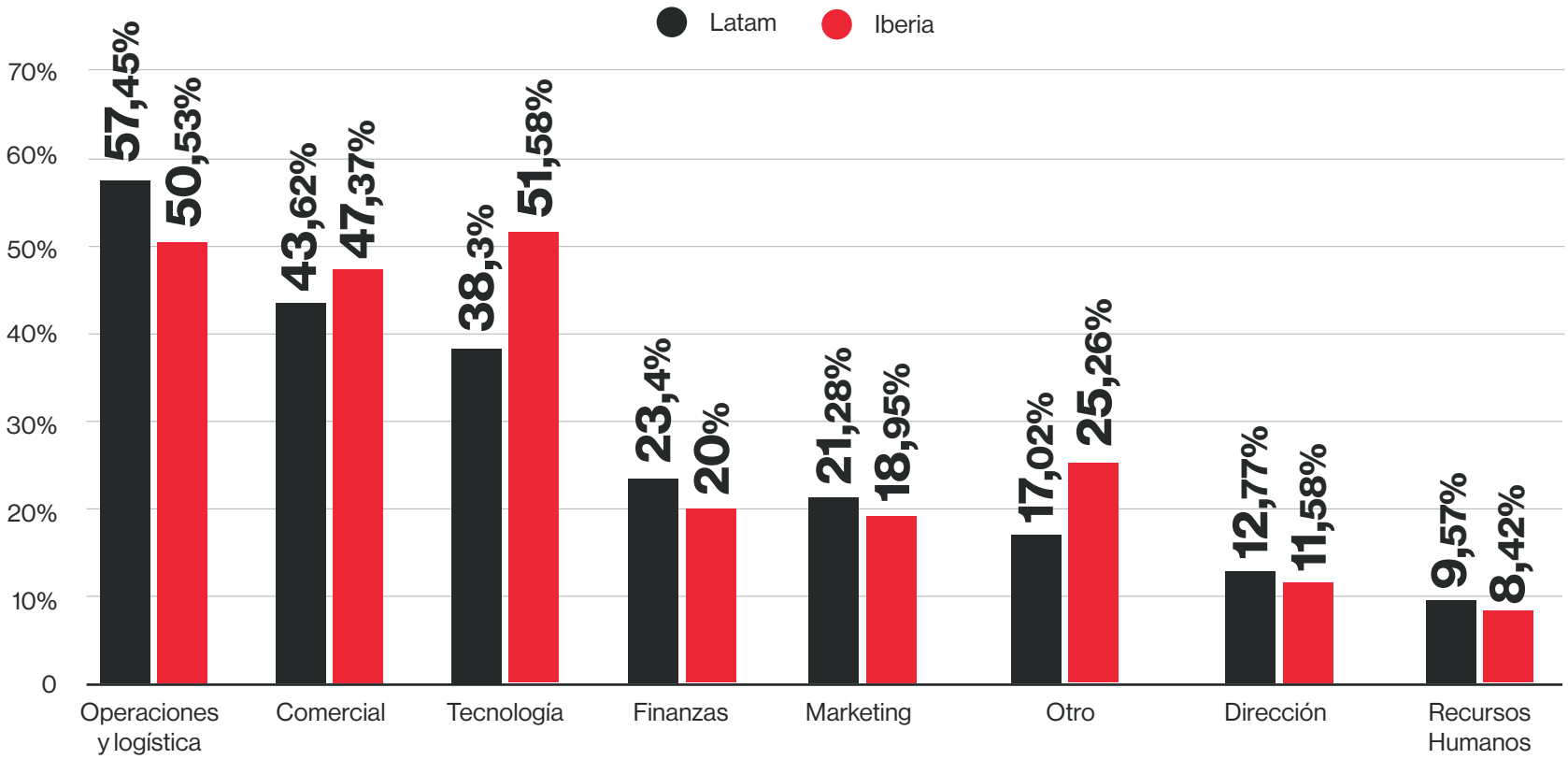
El departamento de Operaciones y Logística supuso el 54% del global de contrataciones en 2024, seguido del departamento de IT con 45% y Comercial con el 44%. En el gráfico 7 veis las diferencias por zonas. Si comparamos los resultados con la edición anterior anterior la diferencia más destacable es que las empresas que han respondido la encuesta este año han contratado menos en Recursos Humanos cuando en la edición 23-24 había sido en Dirección General.

Gráfico 7
Perfiles más contratados durante el último año.



Dimensión Atracción

Gráfico 8
Indique los 3 perfiles más contratados en el último año.

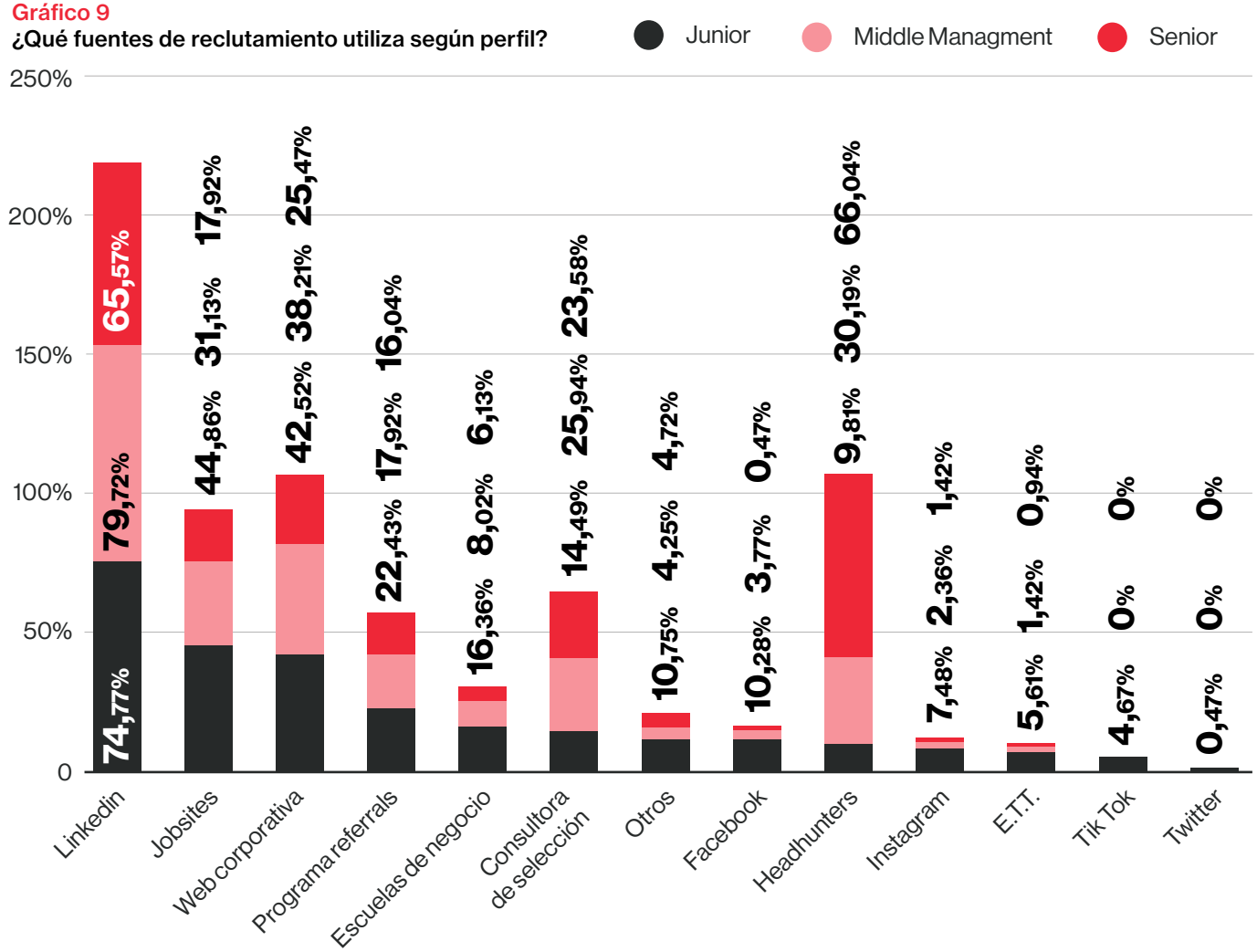


Dimensión Atracción

Fuentes de reclutamiento según perfil

Las respuestas de los directores de RRHH demuestra es Linkedin el canal por excelencia para todos los perfiles y luego cada uno tiene el suyo propio, por ejemplo, la captación de seniors se hace en un 66% a través de los Headhunters. El 86% de los Directores de RRHH encuestados confirman que usan Jobsites y la web corporativa para captar juniors grupo que baja al 69% para captar Middle Management.

Gráfico 9
¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza según perfil?

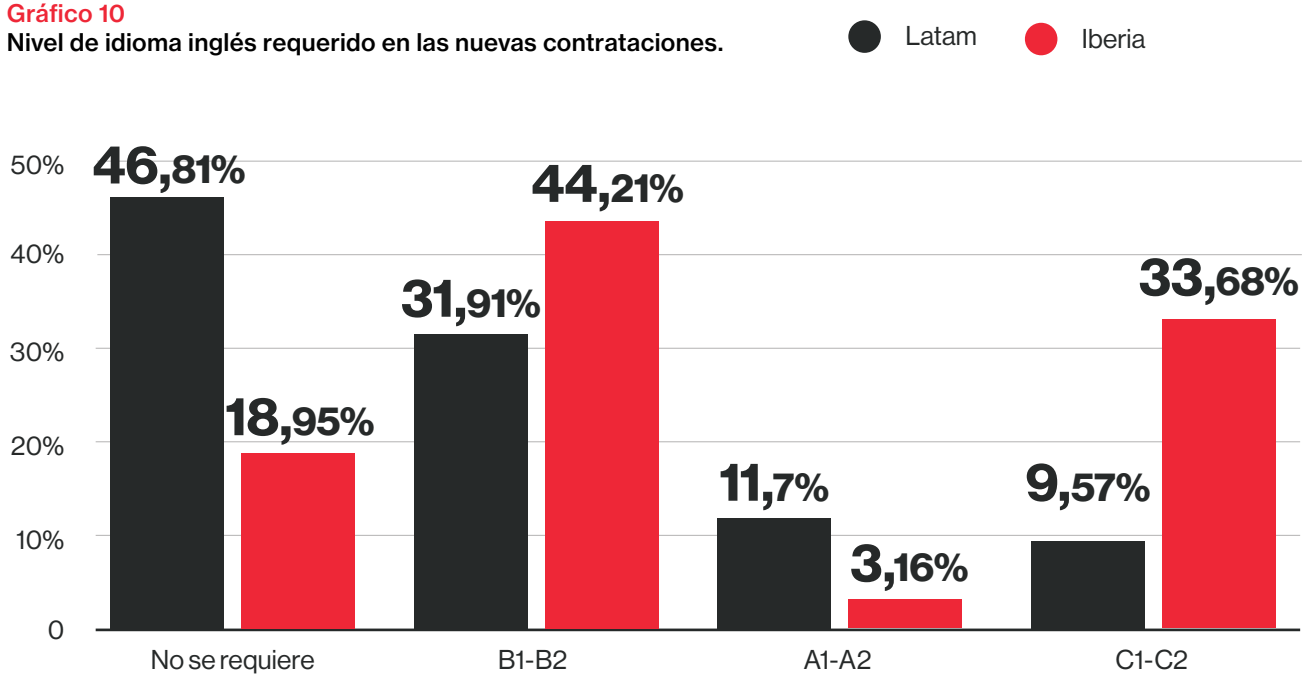


Dimensión Atracción

Nivel de idioma inglés requerido en las nuevas contrataciones

Analizando las respuestas globales el nivel B1-B2 (intermedio) es el más solicitado con un 39,81% pero compartimos las diferencias por zonas geográficas ya que varían mucho, siendo en Latam donde menos se requiere el idioma en las contrataciones, aunque allí se exige el A1/A2 (básico) casi 4 veces más que en Iberia donde es más habitual el B1/B2 y el C1/C2.

Gráfico 10
Nivel de idioma inglés requerido en las nuevas contrataciones.



Dimensión Atracción

2. Programas de incorporación de talento

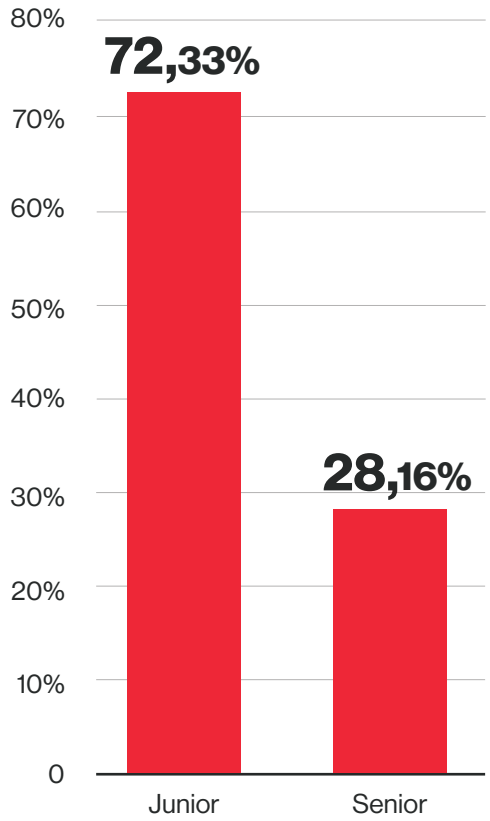
Los programas de incorporación de talento tienen por objetivo atraer y gestionar el talento para desarrollar personas en línea con los valores de las empresas que lo impulsan, con el objetivo de lograr alinear, desde el inicio del vínculo laboral, los pilares básicos de la filosofía empresarial actual, como son: la pasión, el compromiso y la capacidad constante de aprendizaje.

Programa de incorporación de talento junior y senior en la empresa

Si comparamos los datos actuales con los de 2016, primer año en el que se hizo el Barómetro, este tipo de programas continúa creciendo acumulando ya un incremento del 21% en el caso del talento joven, aunque sí que es verdad que los relacionados con el Talento Senior no llegan al 30% de la muestra global, porcentaje que se repite en ambas regiones.

Si analizamos los programas dirigidos a los jóvenes comparando geográficamente, en Latam llegan casi al 75% mientras que en Iberia no llega al 70%.

Gráfico 11
Comparativa de empresas que disponen programas de incorporación de talento junior y senior.



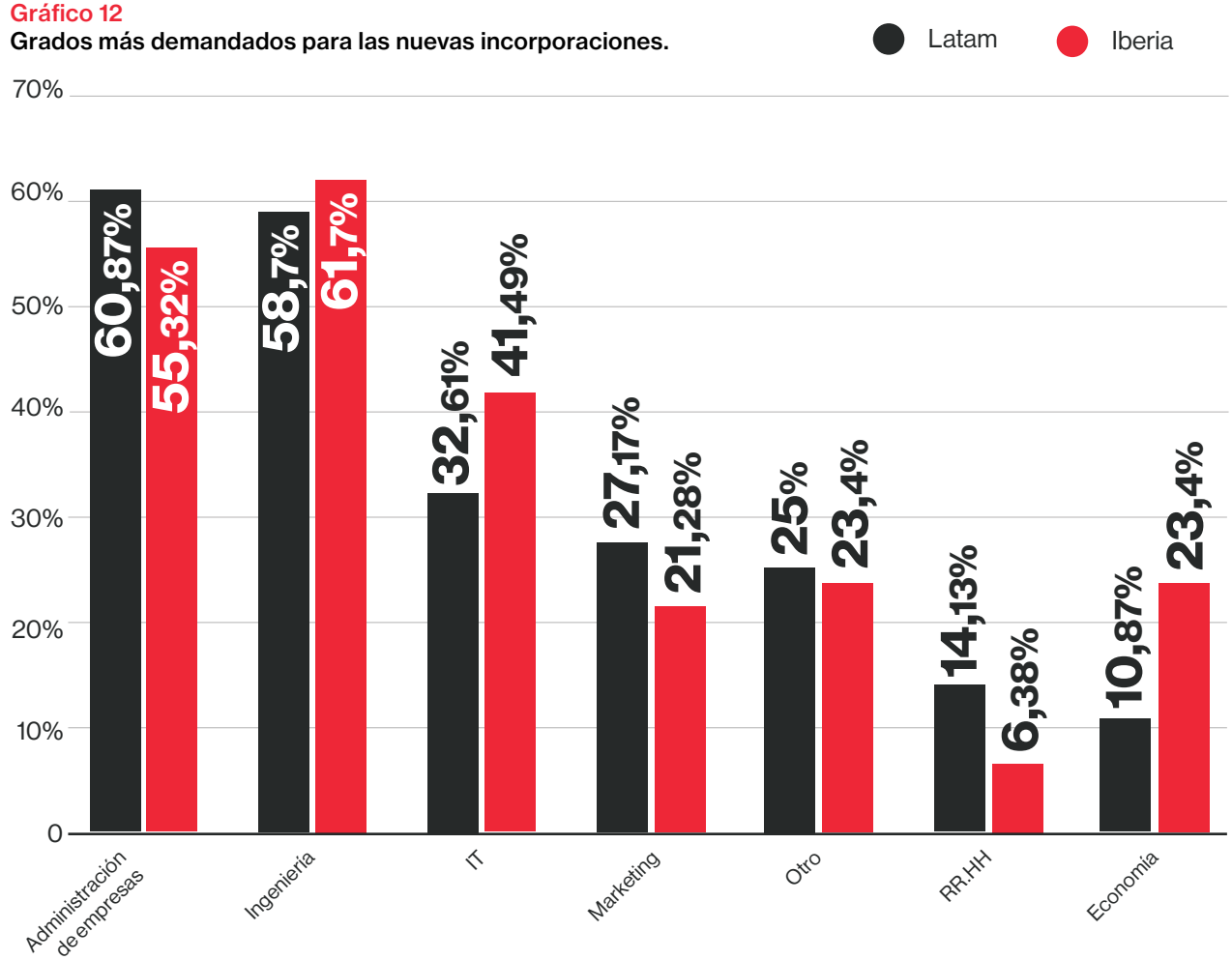
Dimensión Atracción

Grados y masters más demandados para las nuevas incorporaciones

ADE, Ingeniería e IT siguen siendo los grados más demandadas por las empresas, aunque de estos 3, IT es el único que no crece respecto a la evolución de años anteriores, aunque aquí también debemos recordar que el grupo de empresas encuestadas no es idéntico y puede suceder que este año participaron algunas de sectores que no necesitan tanto este perfil.

En la comparativa geográfica, llama la atención Economía que en Iberia supera en 13 puntos porcentuales a la demanda de ese grado en Latam. También es el doble la demanda de RRHH en Latam comparado con los países de Iberia.

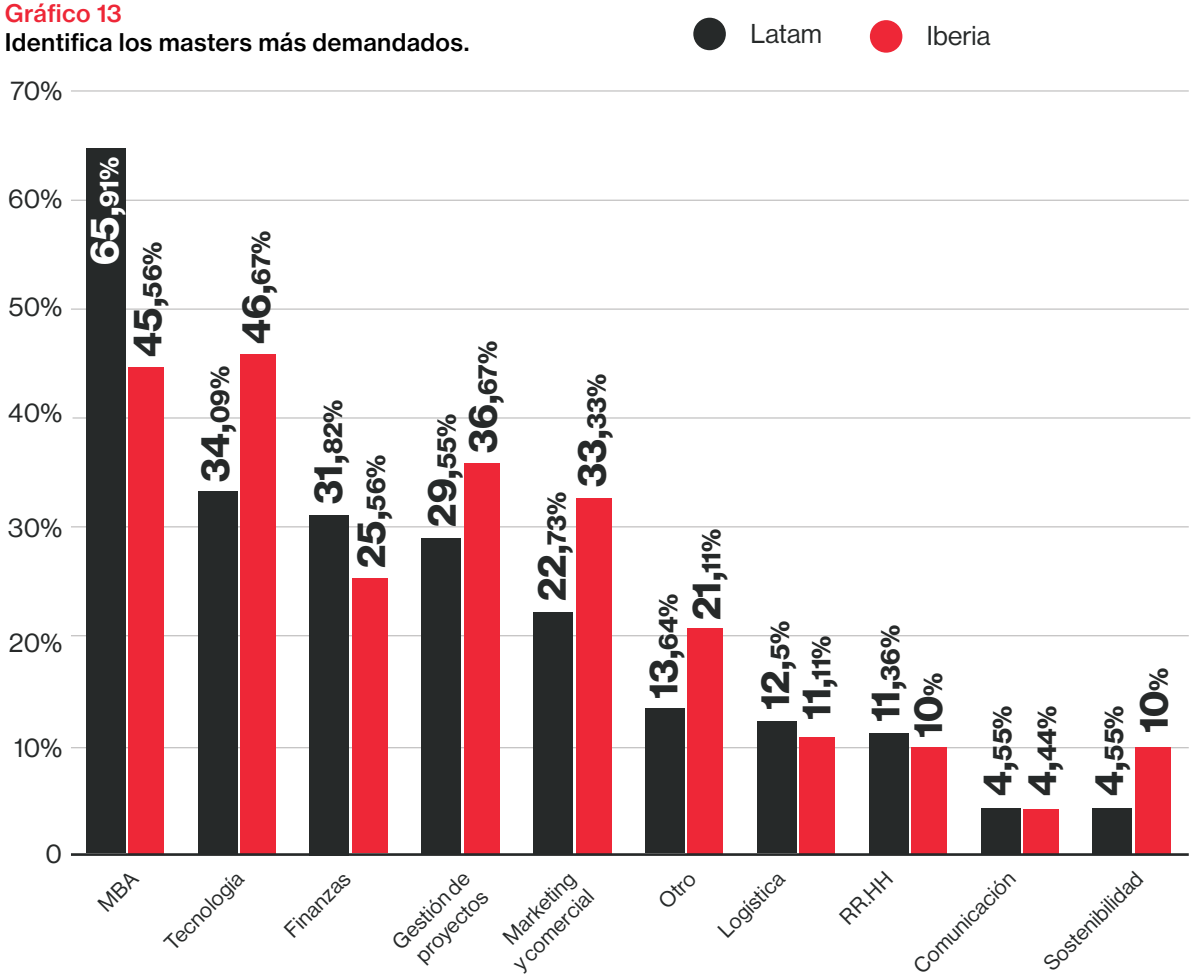
Gráfico 12
Grados más demandados para las nuevas incorporaciones.



Dimensión Atracción

La evolución de la demanda de candidatos con determinados masters sigue liderada por los MBA que siguen siendo la opción más valorada por los directores de RRHH, seguido de IT que en el caso de máster sí que crece en las últimas incorporaciones. También crece MK-Comercial y Finanzas. Es interesante analizar esta demanda por zonas geográficas en la que podemos observar las necesidades diferentes en el caso por ejemplo de los MBA donde hay 20 puntos porcentuales de diferencia o en Tecnología con 12 puntos porcentuales de diferencia.

Gráfico 13
Identifica los masters más demandados.



Dimensión Atracción

3. Employer branding

Factores que consideras que hacen a la empresa atractiva para trabajar

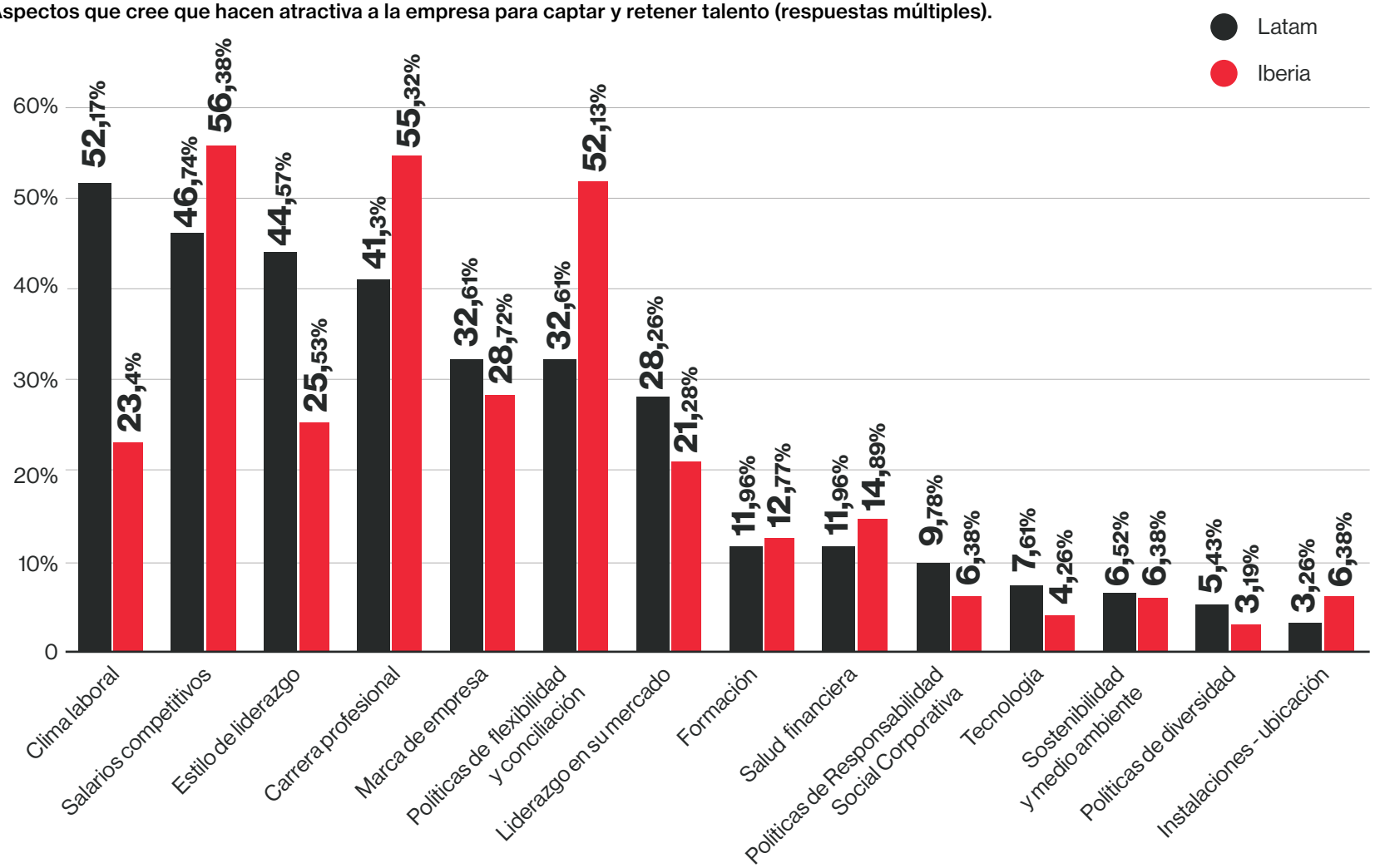
En esta edición actualizamos las variables de esta pregunta y aunque no podamos realizar entonces una comparativa lineal, sí que podemos decir que vemos cambios interesantes en las votaciones de los directivos de RRHH. La Marca de Empresa históricamente ha encabezado la lista, pero este año baja a una 6ta posición y en cambio Salarios competitivos (antes Políticas Retributivas) es la opción más destacada. La Carrera profesional y las Políticas de flexibilidad y conciliación siguen ocupando el 2do y 3er puesto.

Interesantes conclusiones surgen al mirar los resultados según localización, por ejemplo, el Clima laboral es 30 puntos porcentuales más valorado en Latam que en Iberia, y los aspectos que tienen una diferencia de 20 puntos porcentuales entre ambas zonas son Estilo de liderazgo (mucho más valorado en Latam) y Políticas de Flexibilidad y conciliación (más valorado en Iberia).

Dimensión Atracción

Gráfico 14

Aspectos que cree que hacen atractiva a la empresa para captar y retener talento (respuestas múltiples).



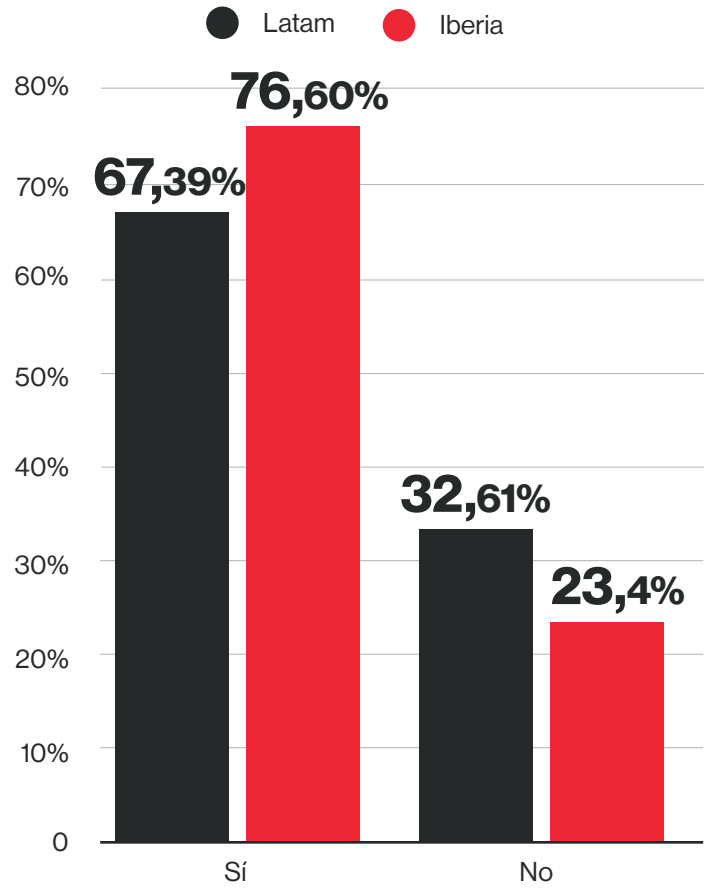
Dimensión Atracción

4. Gestión de la diversidad

Políticas de gestión de la diversidad en atracción

Este tipo de acciones siguen creciendo en las empresas analizadas, un 6% más respecto al 2023/24 y un poco más en Iberia quizá influenciadas por el marco legal europeo. Por esta razón en esta IX edición del Barómetro hemos incluido más preguntas en este capítulo que nos ayuden a entender el tema en forma global.

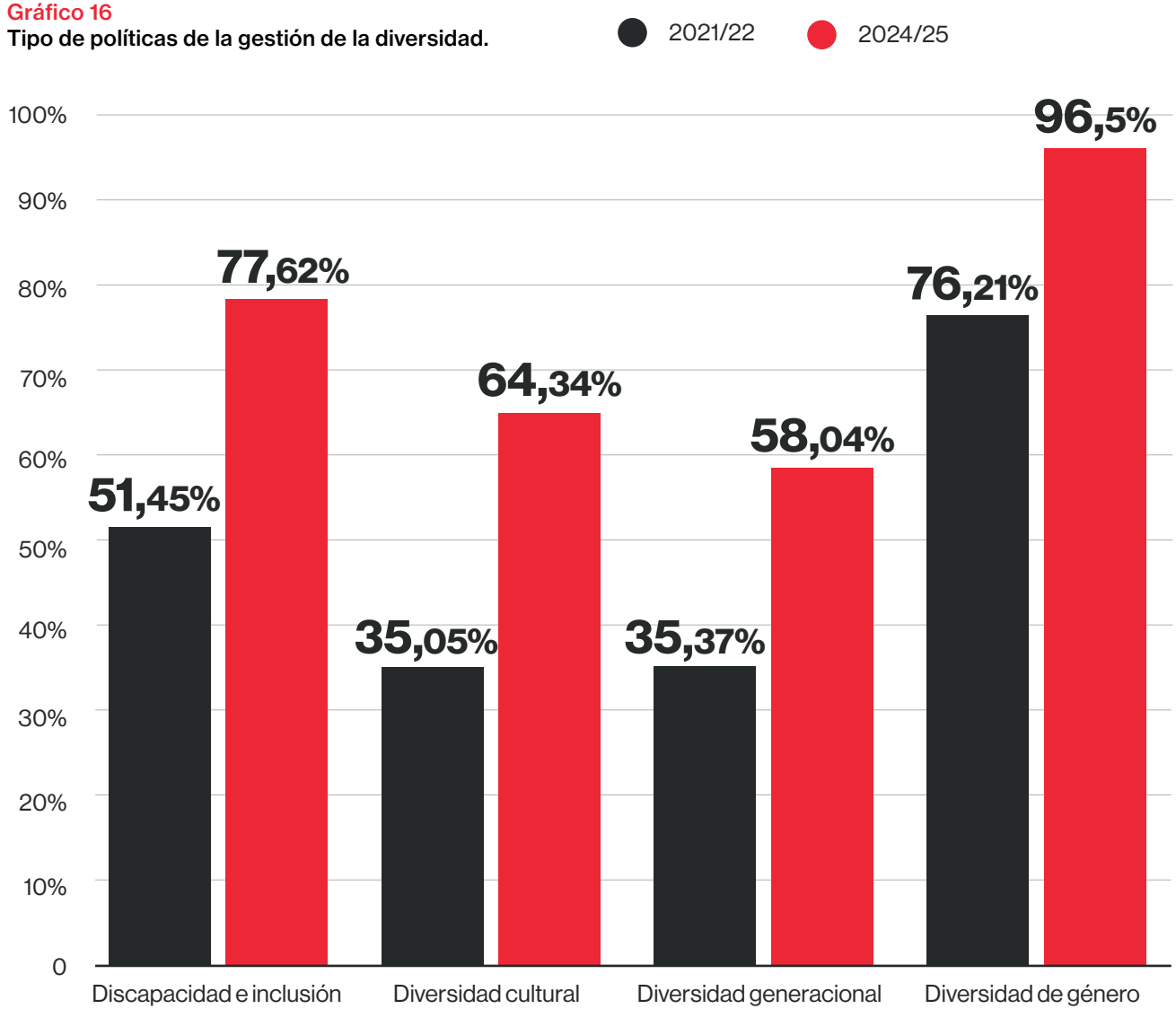
Gráfico 15
¿Ha diseñado alguna política de gestión de la diversidad en el área de atracción de talento?



Dimensión Atracción

El tipo de política de diversidad sigue la tendencia de años anteriores, la de Diversidad de Género a la cabeza llegando al 96,5%. Cabe destacar los crecimientos de Diversidad Cultural que ha subido más de un 80% y la Diversidad Generacional con un crecimiento del 64%.

Gráfico 16
Tipo de políticas de la gestión de la diversidad.

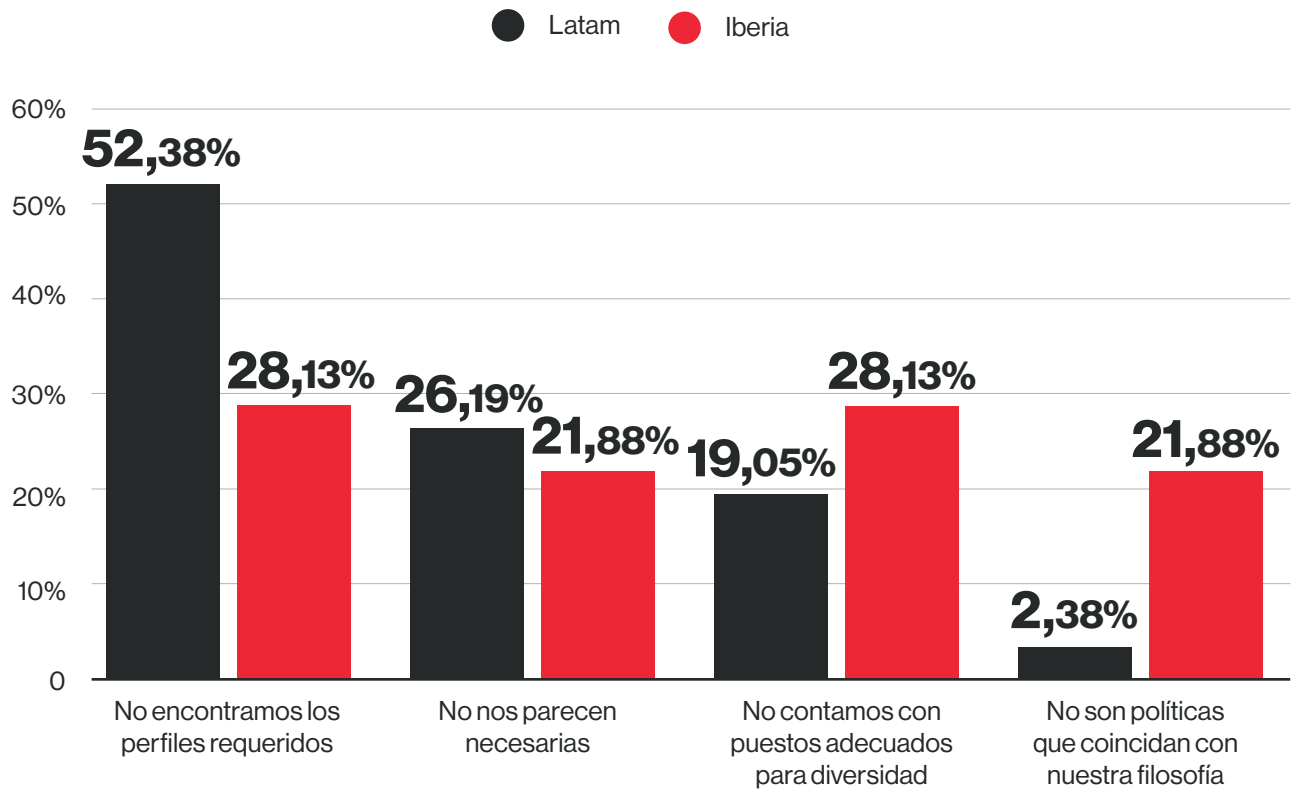


Dimensión Atracción

Del 30% de las empresas encuestadas que no disponen de políticas de gestión de la diversidad, el 39% no lo hacen porque no encuentran los perfiles requeridos y un 26% del global de respuestas no las consideran necesarias. En el gráfico 17 se puede observar cómo se dan estos datos a nivel geográfico.

Gráfico 17

¿Podría señalar las principales razones por las que su entidad no contempla políticas de gestión de la diversidad?

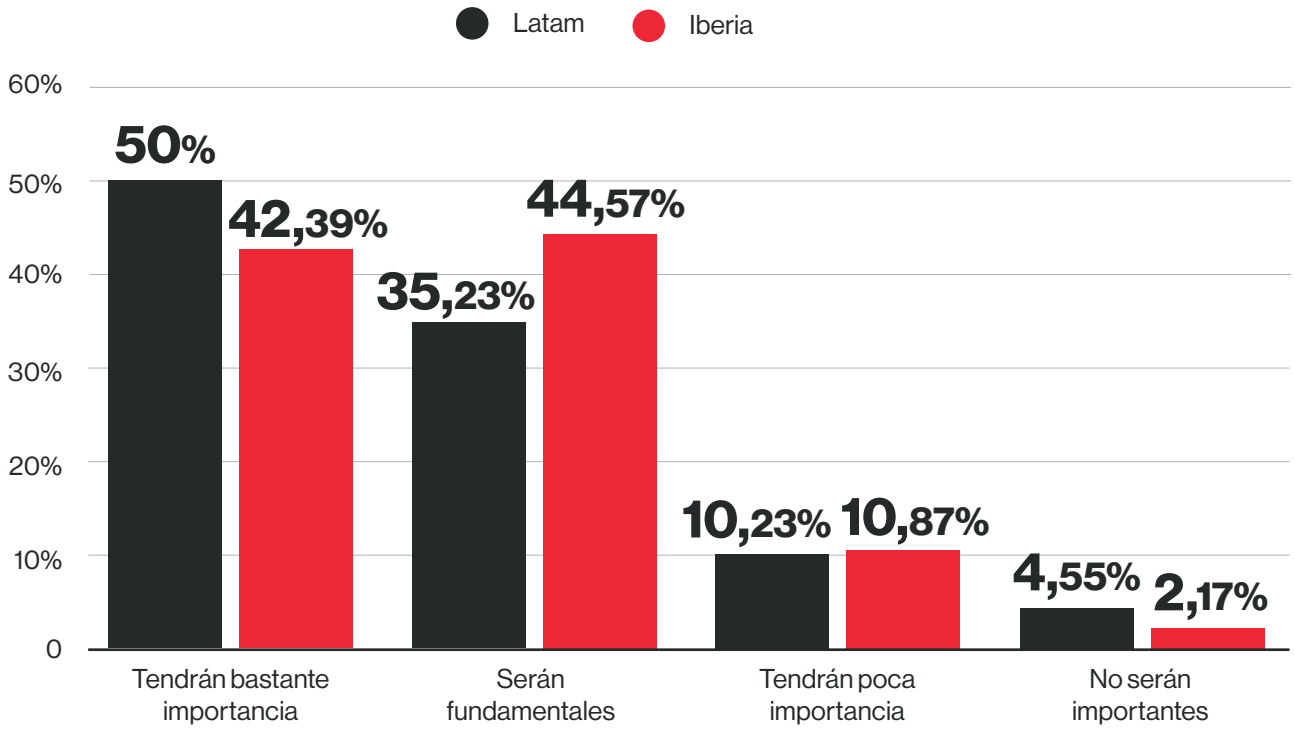


Dimensión Atracción

En las cifras globales, el 15% cree que no serán importantes o tendrán poca importancia, el 38,5% que serán fundamentales y el 46% que tendrán bastante importancia. Y si comparamos esto con las respuestas por zonas geográficas vemos que las proporciones coinciden en valoraciones.

Gráfico 18

De las siguientes afirmaciones ¿cuál representa, o se ajusta mejor, a su criterio sobre el futuro de la gestión de políticas de la diversidad?

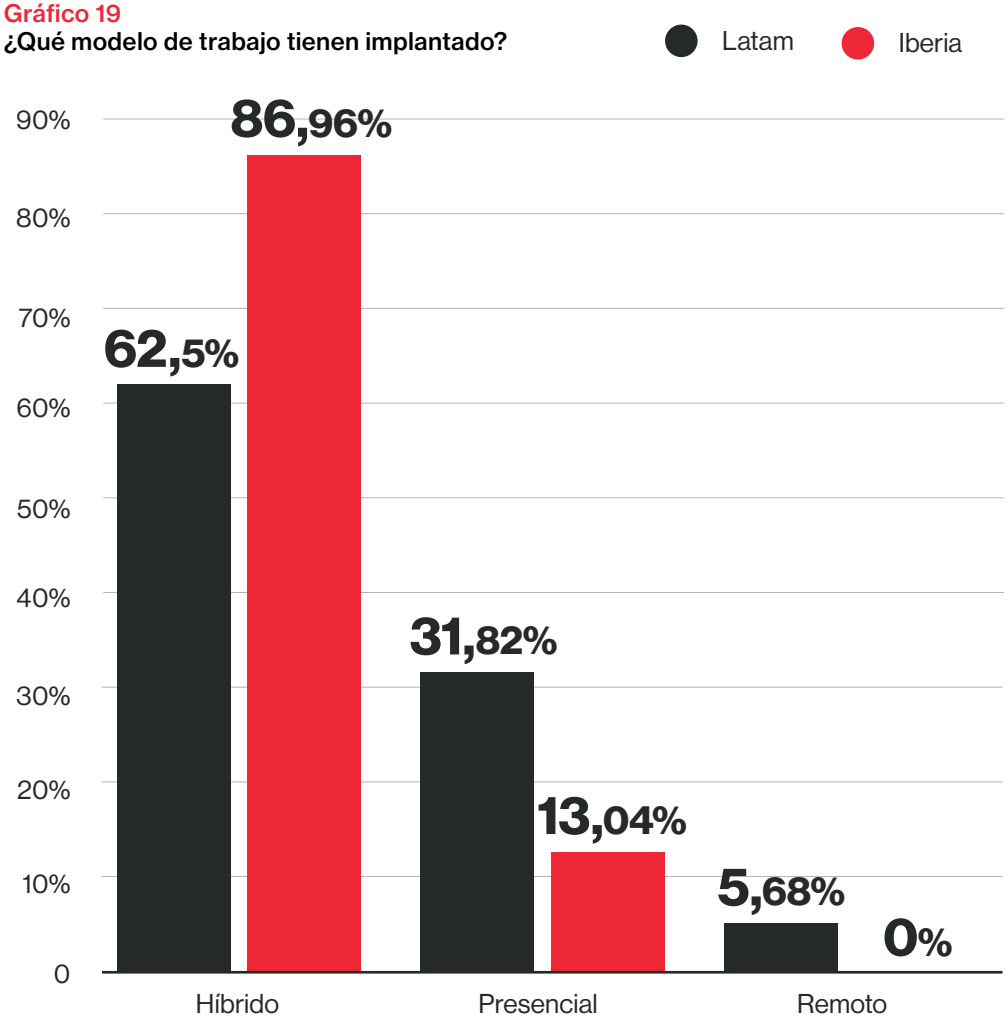


Dimensión Vinculación-Compromiso

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.

Gráfico 19

¿Qué modelo de trabajo tienen implantado?



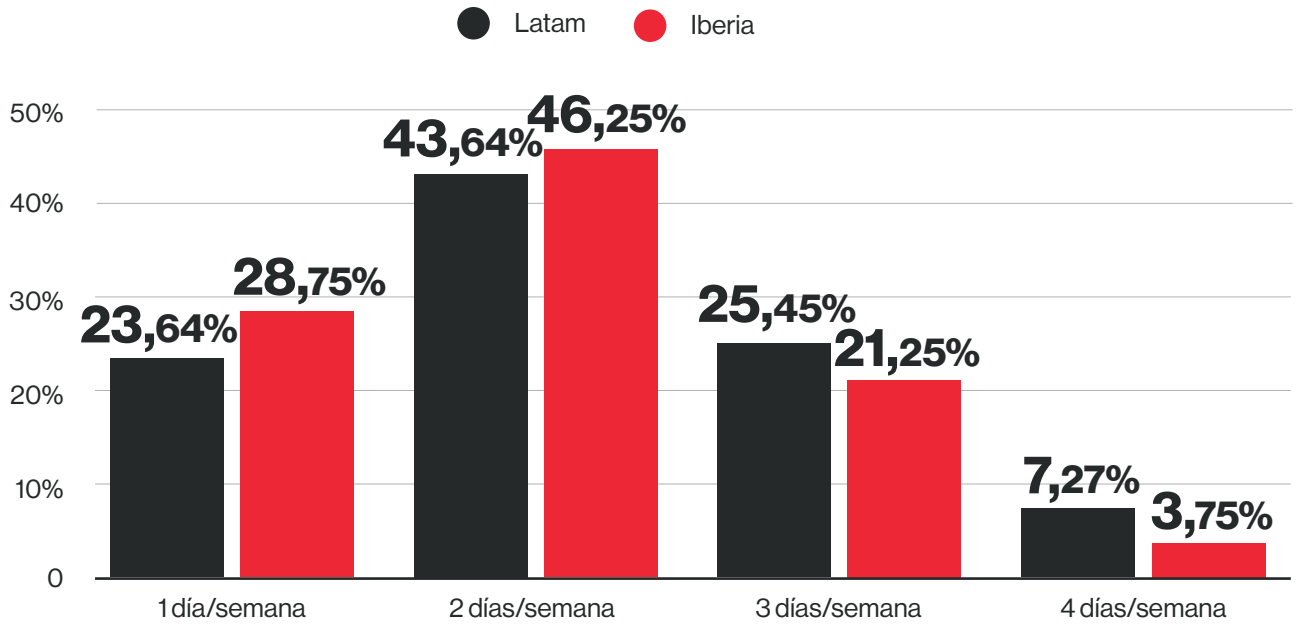
Dimensión Vinculación-Compromiso

1. Modelos híbridos de trabajo

El 72,5% de la muestra global de la IX Edición del Barómetro DCH ya tiene implantado un modelo de trabajo híbrido y un 24,8% continúa con un sistema sólo presencial. Relación que también la observamos en las zonas geográficas donde se puede ver cómo en Iberia el modelo híbrido ha tenido mucho éxito, pero no así el totalmente remoto que no registra casos en la muestra de este año.

Volviendo a la muestra global, de las empresas que desarrollan trabajo remoto, el 26% lo hace solo un día, el 47% lo aplica 2 días de la semana, el 21,5% 3 días y solo un 4,8 residual, 4 días.

Gráfico 20
Escoja la cantidad de días en los que los trabajadores desarrollan su trabajo de forma remoto.



Dimensión Vinculación-Compromiso

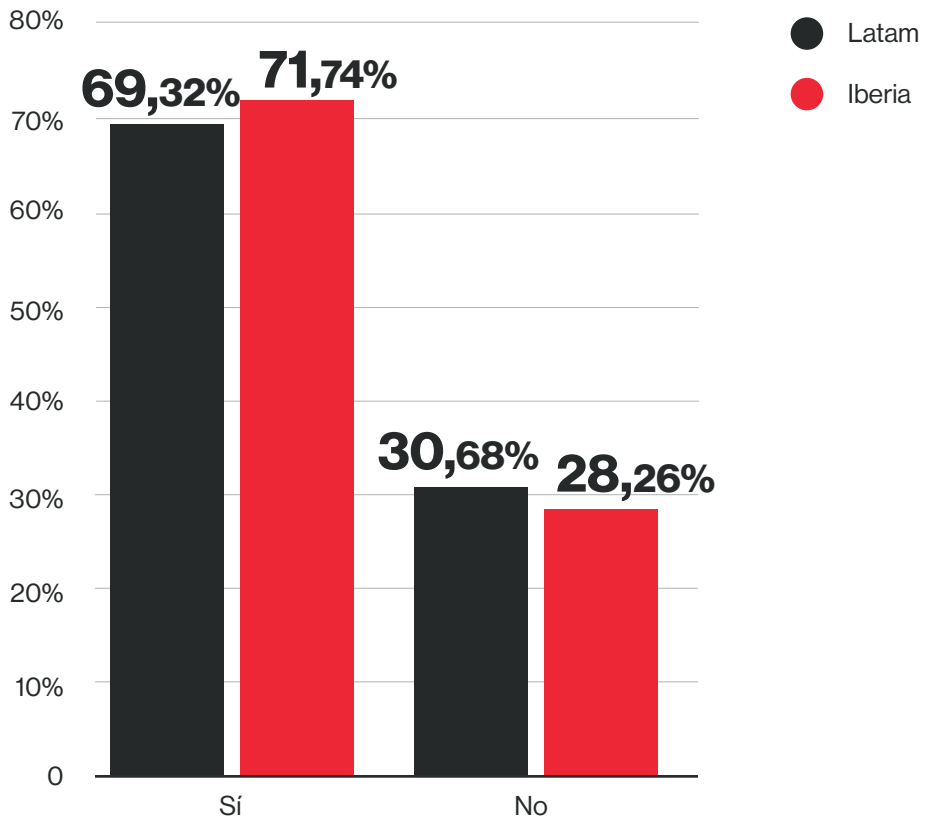
2. Gestión del compromiso

El 70,5% de las empresas que responden la encuesta tienen estrategias personalizadas para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados. Valor que vemos que se repite en ambas zonas geográficas (gráfico 21).

Si comparamos las estrategias implementadas este año con el año anterior (gráfico 22), vemos cómo los esfuerzos corporativos se han concentrado en los capítulos de Flexibilidad horaria que es el que más crece (25%) y mantiene el segundo puesto, y el de Salud y Bienestar (13%). La Carrera profesional sigue encabezando la lista de aspectos más valorados para conseguir el compromiso de los empleados y su fidelidad y Salarios competitivos como es natural completa el TOP3.

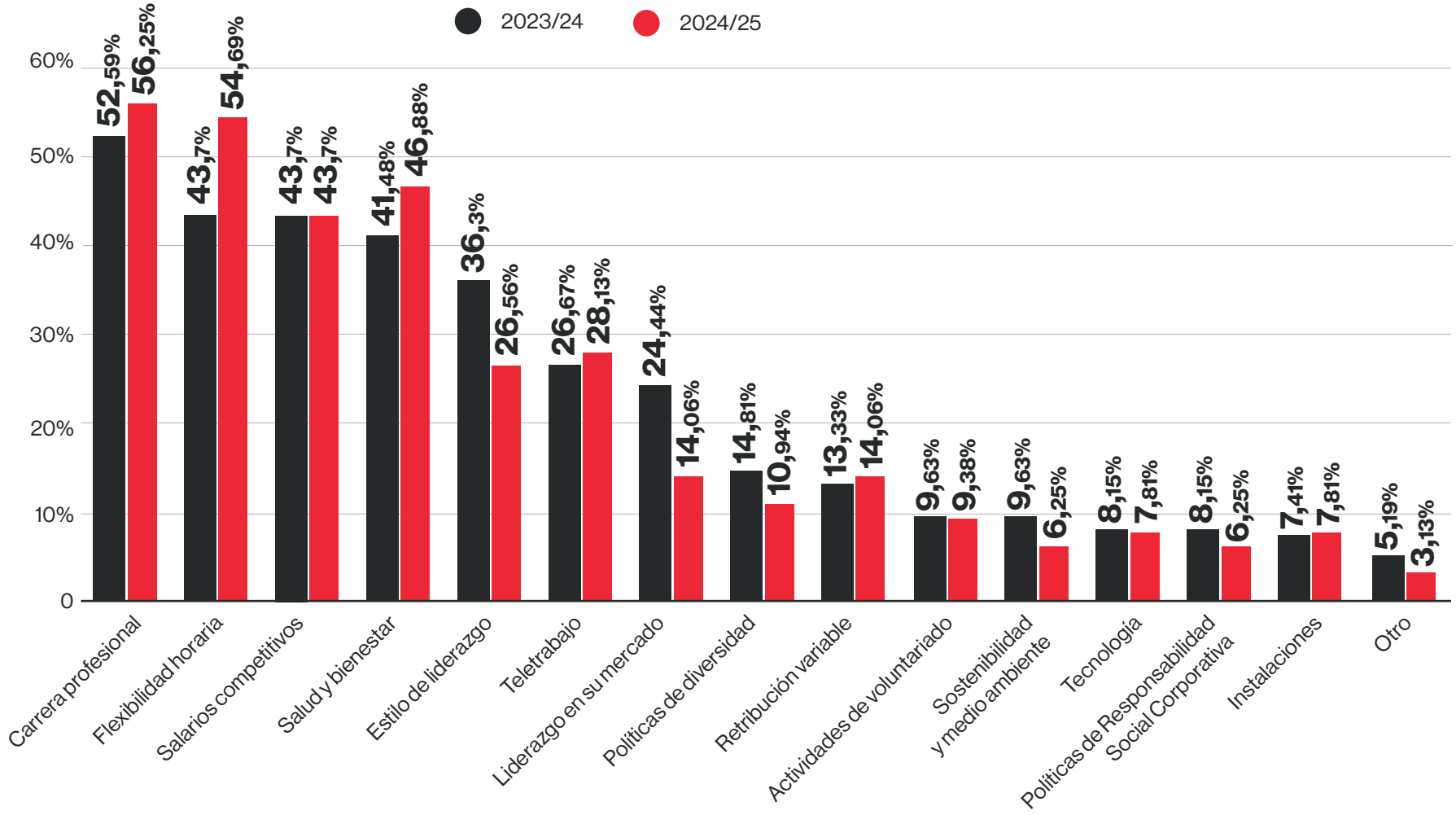
Gráfico 21

¿Dispone su organización de políticas y/o estrategias personalizadas para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados?



Dimensión Vinculación-Compromiso

Gráfico 22
Aspectos que aplica su empresa para fomentar el compromiso y la fidelización de los empleados (respuesta múltiple)



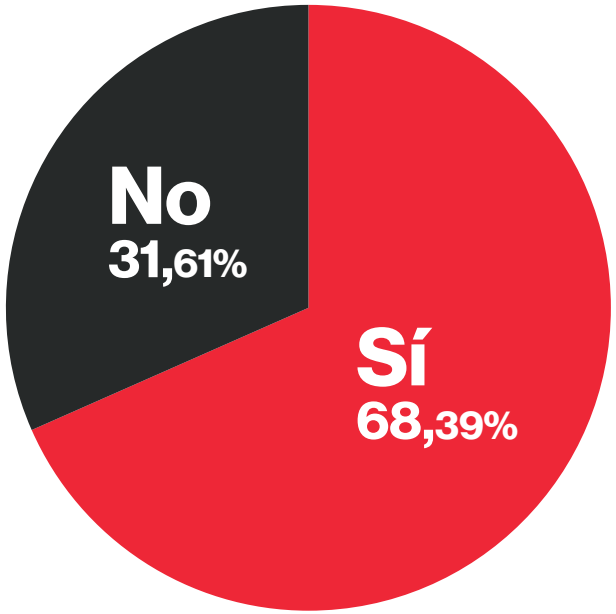
Dimensión Desarrollo

La tercera dimensión de la investigación, "**IX Barómetro DCH - La gestión del talento en España, Portugal y Latinoamérica 2024-25**", es el Desarrollo, que lo entendemos como la capacidad de adquirir mayores niveles competenciales, así como más responsabilidad y autonomía. Sin duda, ello redunda en las posibilidades de progresión profesional a futuro de la persona.

1. Identificación del talento

El 68,3% de las empresas de la encuesta posee programas 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. Es casi el mismo porcentaje del año anterior y si lo comparamos con el resto de ediciones se mantiene muy estable.

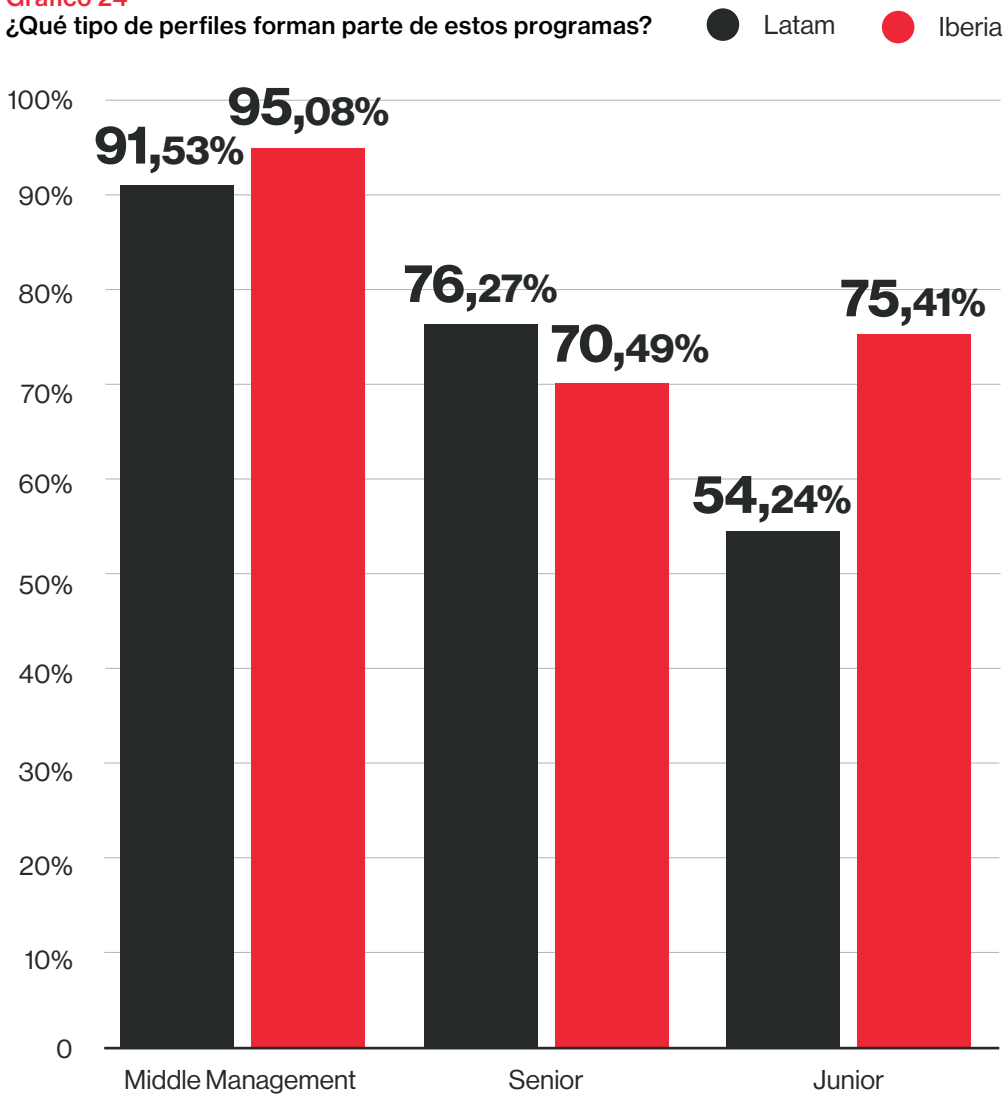
Gráfico 23
¿Dispone de un programa específico para la identificación de talento (high potencial)? 2024/25



Dimensión Desarrollo

En relación a los perfiles que forman parte de estos programas y vistos con la perspectiva geográfica, constatamos que por ejemplo en Iberia se focalizan estos programas más en Juniors (75%) que en Seniors (70%), en cambio en Latam es al revés (54% y 76% respectivamente). Los perfiles Middle Management son el principal destinatario de los programas de high potential.

Gráfico 24
¿Qué tipo de perfiles forman parte de estos programas?

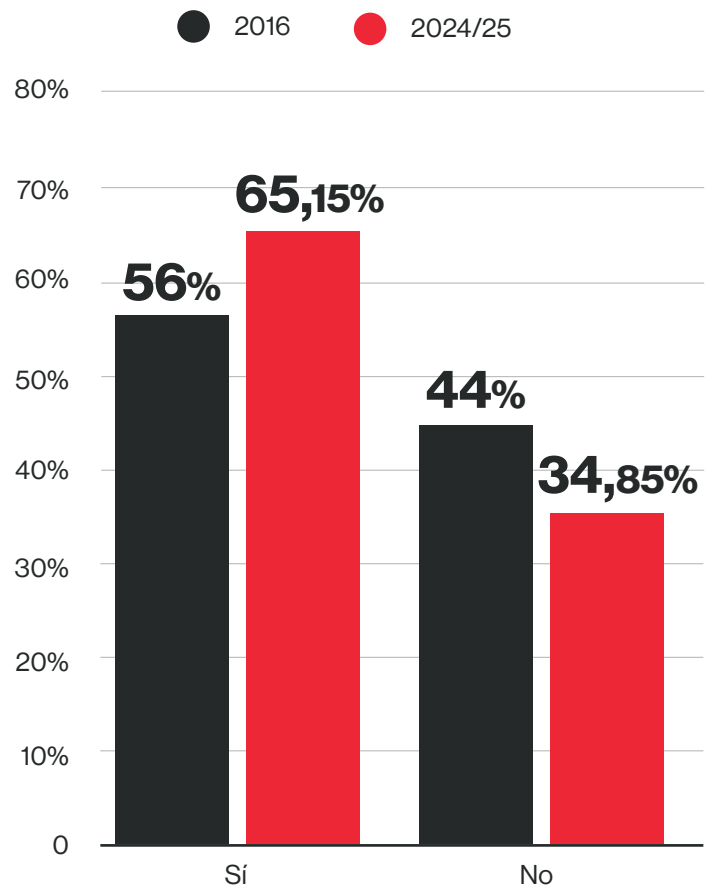


Dimensión Desarrollo

2. Carrera Profesional

Las empresas consultadas confirman a través de sus respuestas a la encuesta un crecimiento en la apuesta por los planes de carrera profesional hasta alcanzar el 65%.

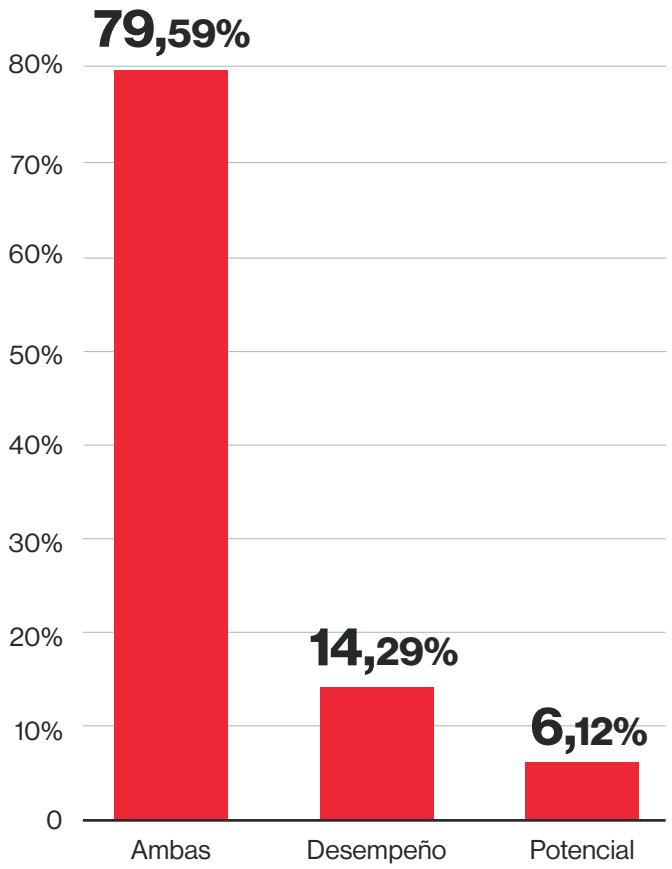
Gráfico 25
¿Dispone de un plan de carrera profesional para los empleados?



Dimensión Desarrollo

Y respecto a qué procesos se vincula la carrera profesional, los resultados indican que tanto a las Evaluaciones de Desempeño, como el uso de Mapas de talento o Talent Pool.

Gráfico 26
¿A qué proceso está vinculado la carrera profesional?



Dimensión Desarrollo

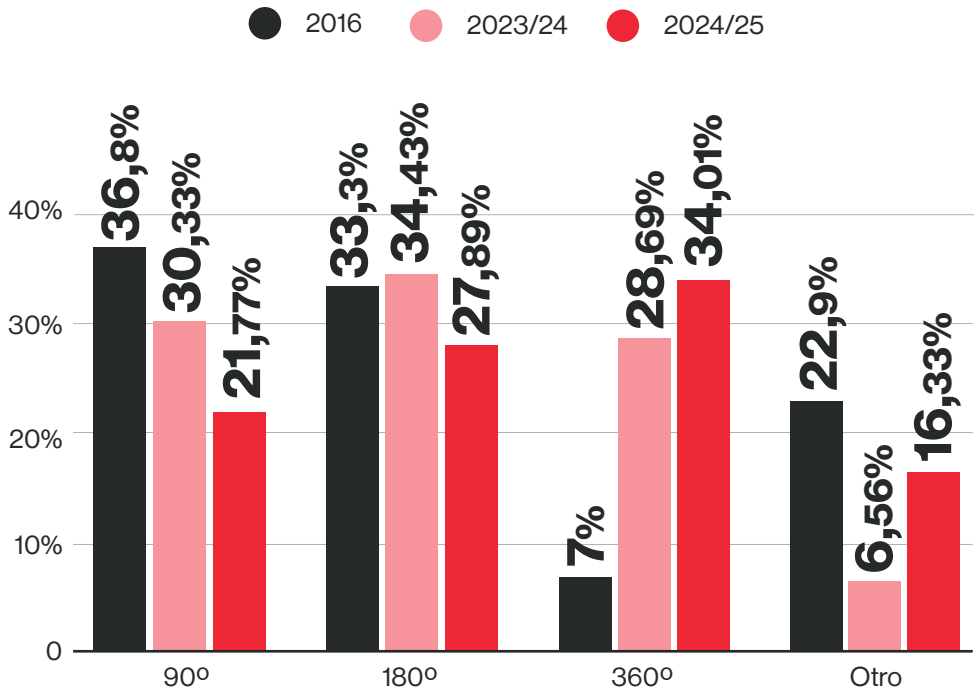
Modelo de evaluación del desempeño

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

Actualmente la Evaluación de 360º es el más utilizado (34%), lo cual indica un avance importante ya que se considera el modelo más completo porque recoge feedback de múltiples fuentes: supervisor, compañeros, subordinados e incluso clientes o proveedores. Esto permite una visión integral del desempeño y el desarrollo de competencias clave, lo que lo hace ideal para planes de desarrollo y promoción.

Cabe destacar que entre las opciones “otros” muchos encuestados agregaron modelos por competencias. En general, cualquier modelo de evaluación de desempeño puede incluir competencias si se diseña con un enfoque basado en ellas. Las empresas que trabajan con gestión por competencias suelen utilizar modelos de 180º o 360º, ya que permiten evaluar habilidades blandas y técnicas desde diferentes perspectivas.

Gráfico 27
Modelo de evaluación del desempeño que se aplica.

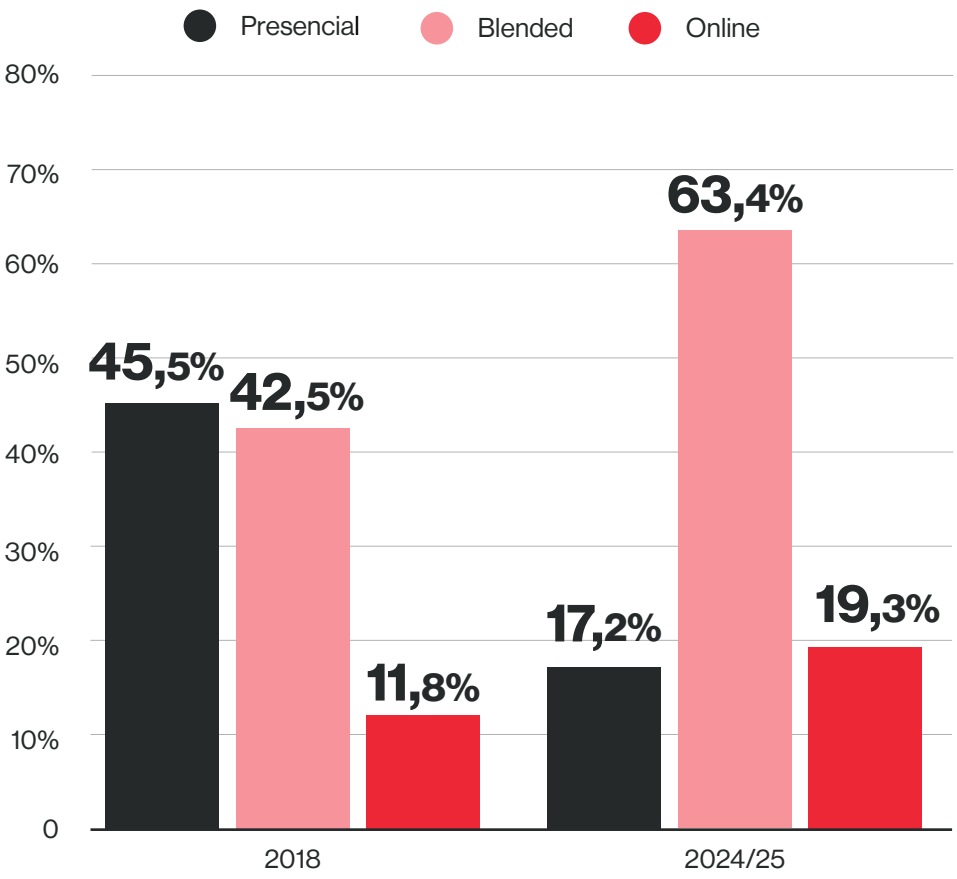


Dimensión Desarrollo

Formación

El 97% de las empresas consultadas ofrece algún tipo de formación a sus empleados y lo hacen especialmente con un formato Blended (63,4%) seguido de Online (19,3%) y Presencial (17,2%). Estas proporciones tienen variaciones dependiendo la zona geográfica. Por ejemplo en Iberia el Online ocupa el segundo lugar con el 30,6% de la formación dada, porcentaje que en Latam no llega al 5%. El formato Blended es el más popular en ambas regiones aunque muestra grandes diferencias superando el 80% en Latam mientras que en Iberia no llega al 50%.

Gráfico 28
Formato principal en el que se desarrolla la formación a empleados.



Dimensión Desarrollo

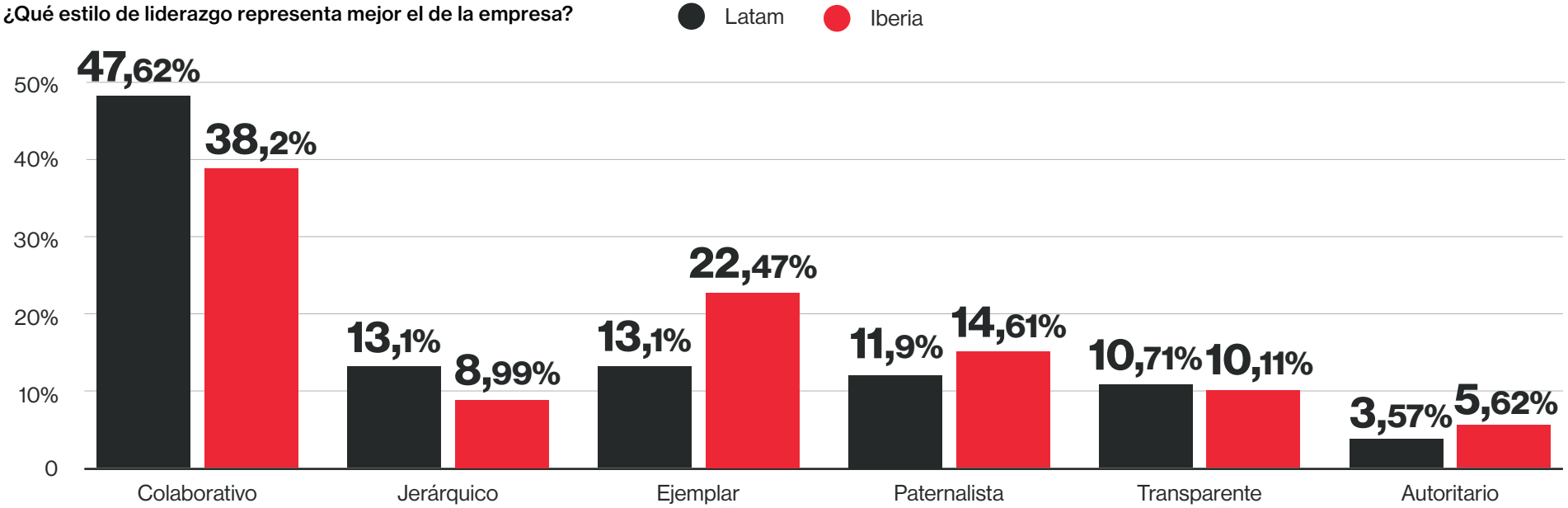
Estilo de liderazgo

Como venimos observando en las diferentes ediciones del Barómetro es natural que el tipo de liderazgo en la empresa sea un reflejo de la propia evolución social y cultural. En esta pregunta cabe recordar nuevamente que la muestra no es idéntica año tras año y que dependiendo el tipo de empresa que responde y el país del que proviene, los resultados pueden ser diferentes.

En todo caso la tendencia es que el modelo Autoritario ha casi desaparecido con el paso de los años (en esta última edición representa un 4% de la muestra), y que el modelo Colaborativo es la mayoría con un 43%. Si sumamos a este último los modelos Transparentes y Ejemplares hacen entre los tres un 63,6% de las empresas encuestadas. En el Gráfico 29 observamos la diferencia de estos datos según las zonas geográficas.

Gráfico 29

¿Qué estilo de liderazgo representa mejor el de la empresa?



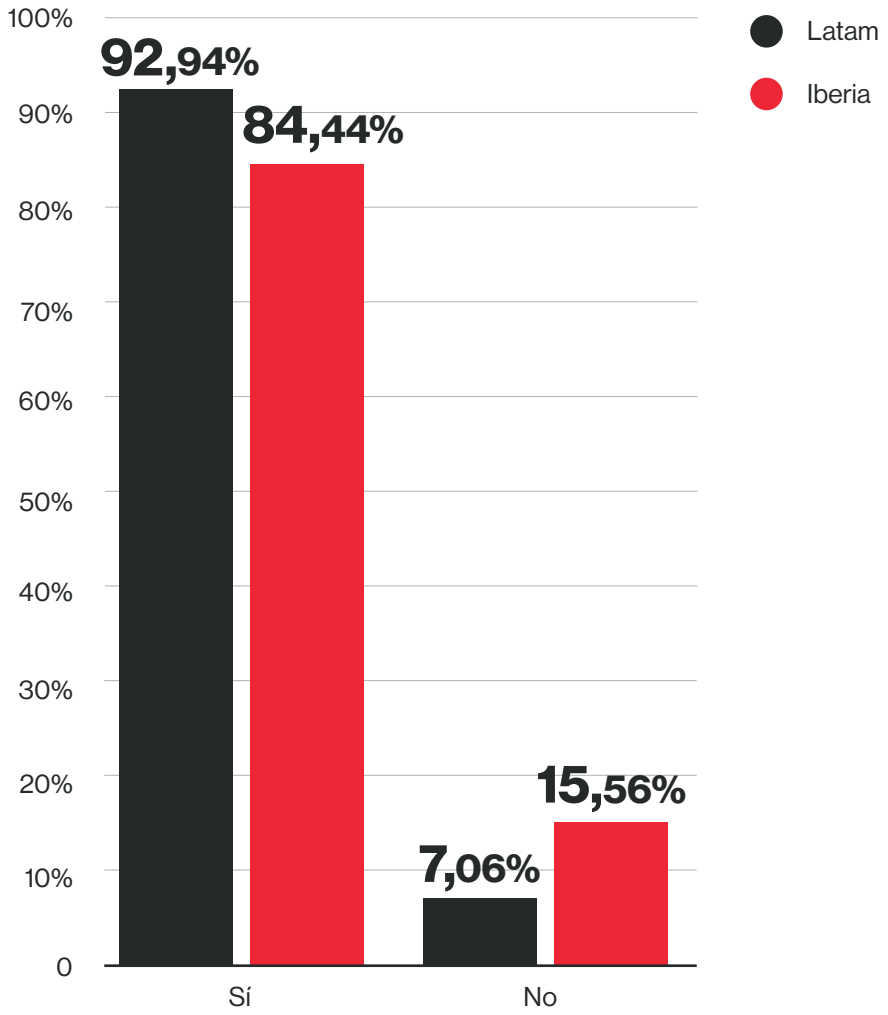
Dimensión Desvinculación

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.

Entrevistas de salida

Esta acción dirigida a empleados que están pasando un proceso de desvinculación, si bien baja medio punto porcentual en esta última edición a los 89,58% sigue significando un crecimiento ya que el registro de 2017 fue del 79,19%. En el Gráfico 30 podemos observar cómo este porcentaje sube al casi 93% en la zona LATAM.

Gráfico 30
¿Se realizan entrevistas estructuradas de salida?



Dimensión Desvinculación

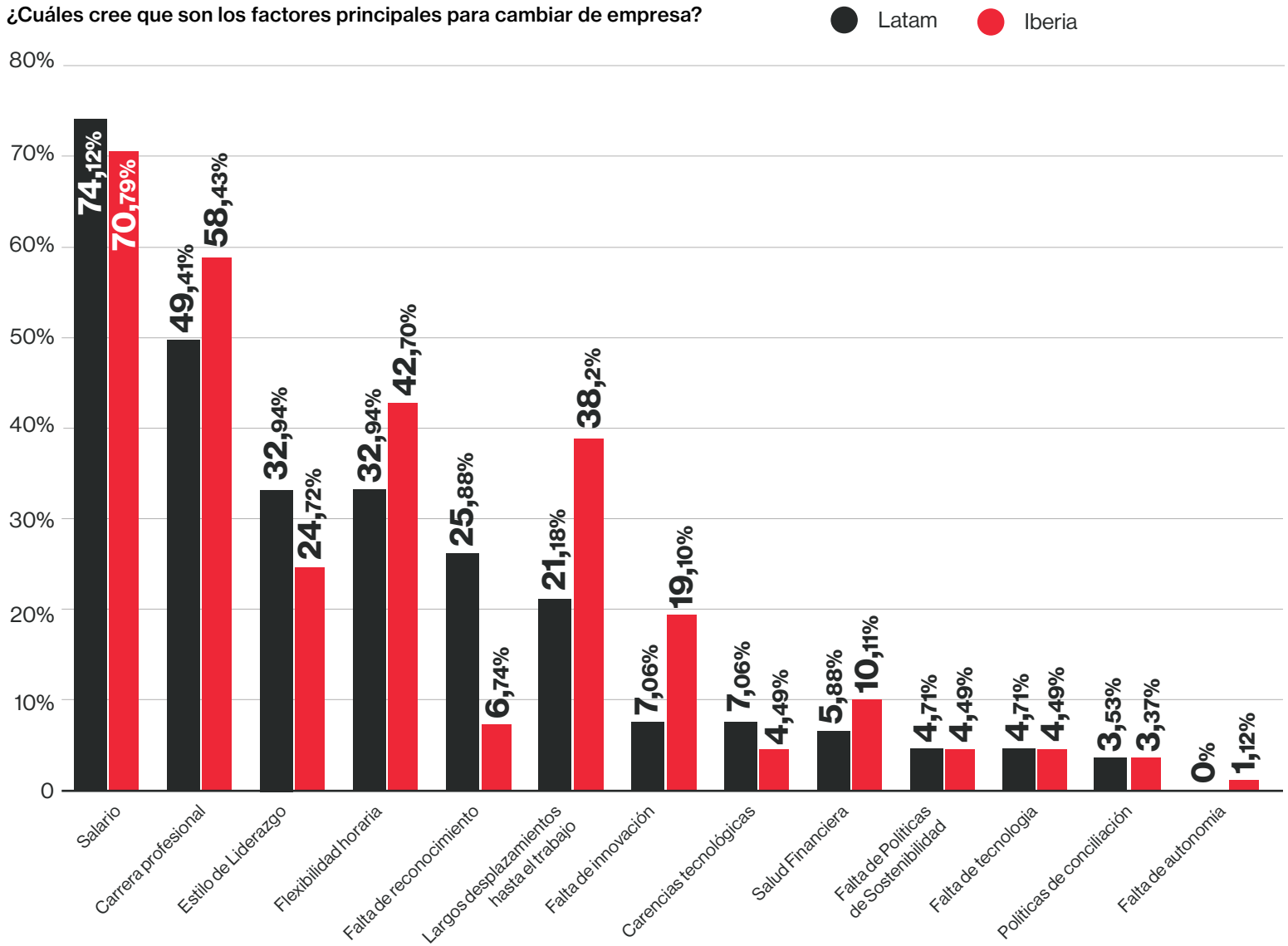
Principales factores para cambiar de empresa

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. Si observamos las respuestas con el prisma geográfico, vemos interesantes diferencias como por ejemplo en el caso de los Largos Desplazamientos que son un claro factor en Latam para cambiar de trabajo (25% y 6%). En cambio, en la Carrera Profesional y el Estilo de Liderazgo, las Políticas de conciliación o la Falta de Reconocimiento, son todas variables en las que Iberia supera a Latam con 10 puntos porcentuales (gráfico 31).

Dimensión Desvinculación

Gráfico 31

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



Dimensión Desvinculación

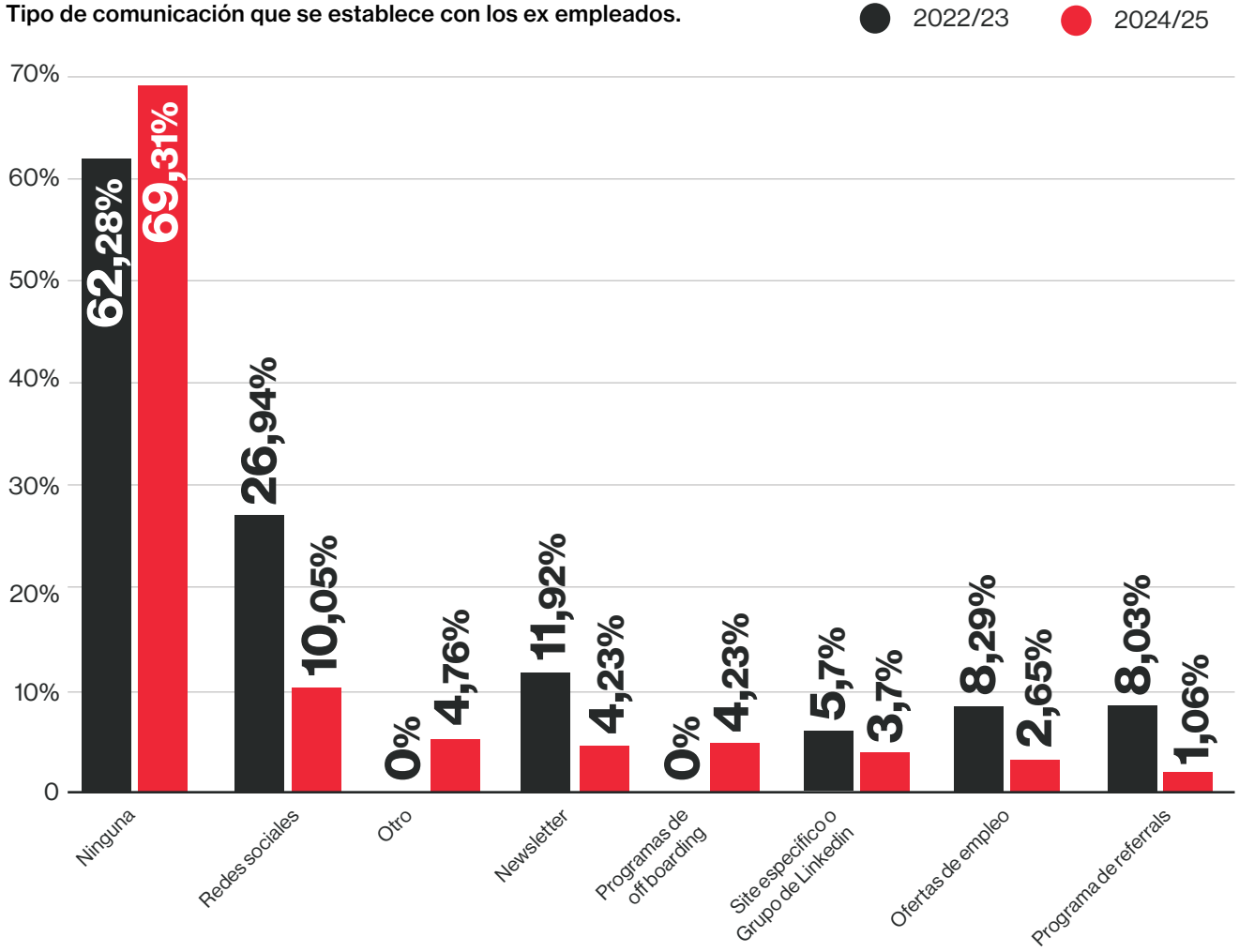
Tipo de comunicación que se establece con los ex empleados

Los resultados en el total de la muestra nos señalan que la mayoría de empresas (69,31%) no cuentan con canales de comunicación para sus ex empleados, tendencia que se mantiene de años anteriores e incluso sube ligeramente comparándola con el 2022 (62,28%).

Cabe destacar que en la opción Otros de esta última edición, la mitad de ese 4,7% se refiere a comunicaciones informales, espontáneas, sin seguir un plan estructurado.

Gráfico 32

Tipo de comunicación que se establece con los ex empleados.



Carina Mellit Quartucci

Directora del Comité Investigador IX Barómetro DCH Gestión del Talento

Los resultados del “IX Barómetro DCH la Gestión del Talento en España, Portugal y Latinoamérica 2024/25” reflejan una realidad que no para de cambiar y que exige a los directivos de recursos humanos una constante adaptación. Lejos quedaron los tiempos de planes a largo plazo y de ajuste masivo a toda la plantilla. Ahora la exigencia es la resiliencia, la personalización y la formación constante como estrategia para lograr empresas que crezcan exponencialmente, pero sobre todo que tengan un impacto positivo en la sociedad.

Aquellas organizaciones que entiendan que una oferta laboral es una oportunidad de crecimiento profesional y personal serán las que consigan atraer y retener a los mejores. Las empresas que no adapten sus estrategias, ya sea en formación o en condiciones que favorezcan el equilibrio entre vida laboral y personal, se enfrentarán a la salida de empleados en busca de opciones más acordes con sus expectativas.

El tipo de liderazgo aparece sistemáticamente en todas las ediciones del Barómetro como clave en la retención e incluso en la posibilidad de regresar a una empresa de la que se ha salido. Recordemos que las personas no dejan las empresas, dejan a sus jefes, huyendo de un estilo de liderazgo determinado. Seamos esas marcas que pasan a formar parte de la vida de los empleados y colaboradores, inspirándolos a disfrutar de su trabajo mientras crecen como personas y profesionales.

EAE Business School

DCH ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE DIRECTIVOS DE CAPITAL HUMANO

03. Reflexiones sobre el Talento Joven

Reflexiones sobre el Talento Joven

¿Qué buscan los jóvenes profesionales?

¿Sus intereses y prioridades difieren según las regiones de procedencia?

¿Qué deben hacer las organizaciones para atraer y retener a los mejores en España y América Latina?

¿Cómo afecta la cada vez más pequeña tasa de natalidad o la movilidad del talento a nuestros países iberoamericanos?

¿Está preparado el talento joven en transformación digital?

A finales de 2024 e inspirados en estas preguntas, DCH y EAE lanzaron el informe **Talento Joven. Las motivaciones laborales de Millenials y Generación Z. Foco en España y Colombia**[1] junto a otros importantes Partners como OIJ, IBERO Corporación Universitaria Iberoamericana y UNIE Madrid.

Este estudio buscaba aportar información y ayudar a las empresas a alinear sus esfuerzos para atraer a los mejores por eso preguntamos a 1.250 menores de 30 años de España (81% de la muestra) y con un foco en Colombia (19%).

01. Talento Joven

Compartimos aquí las principales conclusiones:

- **El 80% de los encuestados dice que trabaja para pagar sus gastos y aficiones** y un 60% lo hace por un objetivo de autorealización y desarrollo personal.
- **Más de la mitad de los jóvenes encuestados utiliza buscadores de empleo profesionales** (Linkedin 53% u otros portales de empleo 61%).
- **Infojobs parece ser el líder indiscutido en España (88%)** a la hora de buscar empleo y en cambio **en Colombia está más repartido entre Indeed (39%), Jooble (26%), Infojob (22%) e Infoempleo (16%)**. En el caso de España, el hecho que la gran web de los profesionales (Linkedin) se vea desplazada a la hora de aplicar por Infojobs puede estar relacionado con los perfiles profesionales ofertados en ambas webs.
- **Los contactos familiares y profesionales son utilizados por el 64%**. En los menores de 21 años ese porcentaje sube al 69%. Este resultado está en línea con las tendencias mundiales en búsqueda de empleo: cuidar la red de contactos de primer, segundo y tercer nivel es importante para encontrar empleo.
- **Casi al 90% de los jóvenes encuestados, les preocupa la reputación de la empresa contratante.**
- **Más del 40% utilizan medios especializados como Glassdoor para informarse sobre la empresa** que oferta una posición.
- **Los jóvenes encuestados perciben en las marcas empleadoras una baja adaptación al trabajador joven** (más del 65% verbaliza que poco o nada) especialmente en su necesidad de tener tiempo para vivir hobbies o disponer de espacios más cómodos y amigables.
- **Sólo un 15% expresa que querría abandonar la empresa contratante de forma voluntaria antes de un período de 2 años**. Esto demuestra que se es posible fidelizarlos si se trabajan los drivers necesarios.
- Menos del 25% verbaliza que la empresa le ha realizado una entrevista de salida. En cambio, **a más del 50% le gustaría estar informado de las novedades de la empresa de la que ya no es empleado y para casi el 80% supondría un factor positivo a la hora de plantearse regresar a la misma.**

Otros tips interesantes sobre el perfil de los jóvenes de la encuesta:

El 16,36% indica estar en proceso de búsqueda activa de trabajo. Entre los encuestados hombres, el paro representa el 13,54% de la muestra y en el caso de las mujeres asciende al 18,83%.

- **De los que están en el paro un 63% se apoya en los ingresos de familia y pareja y un 20% se mantiene con ahorros propios.**

- **El 69% vive con familiares directos** (padres, hermanos, abuelos), de ellos, el 46,42% son mayores de 26 años. **El 26,79% vive en pareja y el 11,17% solos.**

- **El 67% de los jóvenes de la encuesta se ha mudado de su ciudad natal**. De ellos, el 40% lo ha hecho motivado por el trabajo propio y un 24,11% por el trabajo de sus progenitores.

- **El 35,7% demoran más de 30 minutos diarios en trasladarse del hogar al lugar de trabajo.** Entre los encuestados hombres representa un 33,67% y sube al 38,41% entre las mujeres.

- Respecto a la vivienda habitual, **la mayoría (el 43,63%) lo hacen de alquiler en diferentes modalidades**, un 26,10% reside con familia o amigos sin pagar alquiler y un 28% en una vivienda propia.

EAE Business School

DCH ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE DIRECTIVOS DE CAPITAL HUMANO

eae.es

orgdch.org

En este informe se analiza el impacto en los ODS:

4 EDUCACIÓN DE CALIDAD

5 IGUALDAD DE GÉNERO

8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES

13 ACCIÓN POR EL CLIMA

C/ Aragó, 55
08015 Barcelona

C/ Tarragona, 110
08015 Barcelona

eaebarcelona.com

C/ Joaquín Costa, 41
28002 Madrid

C/ Príncipe de Vergara, 156
28002 Madrid

eaemadrid.com

RED DE EDUCACIÓN SUPERIOR
Planeta Formación y Universidades

ISBN: 979-13-87551-13-1