



# BARÓMETRO RECURSOS HUMANOS

Una iniciativa de **Kaizen Institute**

# Recursos Humanos en Transformación:

## Preparar el Futuro con Innovación y Sostenibilidad

En 2024, el panorama de Recursos Humanos se moldeó y sigue moldeándose por transformaciones profundas, impulsado por la incertidumbre económica, la rápida evolución de las tecnologías y las crecientes brechas de talento. Estos cambios han exigido una revaluación estratégica de las prácticas de gestión de personas, obligando a las empresas a ser más ágiles e innovadoras en la forma en que reclutan y desarrollan talentos.

En esta edición del Barómetro de Recursos Humanos, analizamos los principales desafíos y tendencias que están dando forma al futuro de la gestión de personas. La atracción y retención del talento siguen siendo grandes prioridades para las empresas (con unos porcentajes del 81% y 61%, respectivamente). El perfil de las personas está cambiando, las personas son menos fieles y más exigentes, y esto obliga a las empresas a reinventar sus estrategias de captación y retención, a tenor de los resultados del barómetro, con fuerte foco en la mejora de las condiciones y el bienestar del empleado (56%).

Empieza a notarse cierta desaceleración en la economía, lo cual hace que muchas empresas empiecen a mantener o reducir sus previsiones de contratación (60% y 26%, respectivamente). No parece que sea suficiente para generar un impacto apreciable en el mercado laboral, pero es una tendencia a considerar.

Por otro lado, el 52% de las compañías opta por el reclutamiento interno y promociones entre diferentes áreas y funciones de la compañía, como principal método para atraer nuevo talento. Sin embargo, se incrementa el número de empresas que buscan talento en las universidades (47%), aunque son pocas las que llegan a generar programas específicos para ellos, una política que prevemos irá en aumento en los próximos años. Estas iniciativas no solo facilitan la integración de nuevos trabajadores, sino que también promueven el crecimiento y la movilidad interna, reforzando una cultura organizacional que valora el desarrollo continuo y la retención de talento.

En este contexto, los procesos de onboarding todavía no son la mayor de las prioridades (solo un 6% de los encuestados invertirá en esta línea el próximo año), si bien es cierto que estos procesos han evolucionado mucho en los últimos años, con cada vez más paquetes de onboarding personalizados.

## Recursos Humanos en Transformación:

### Preparar el Futuro con Innovación y Sostenibilidad

Los procesos de re-skilling siguen siendo un gran reto para las empresas. Se cuenta con programas formativos, pero muchos dudan de su eficacia y se sigue poniendo bastante foco en contratación externo para cubrir nuevas necesidades (40%).

La mitad de las compañías españolas integran sus políticas ESG en su estrategia, disponiendo de un informe de sostenibilidad con objetivos claros. El área de Recursos Humanos ha ido ganando protagonismo en este ámbito y vemos cada vez más áreas de RRHH involucradas, incluso liderando programas de "S" (Social) y "G" (Governance), pero la "E" (Environmental) sigue teniendo el mayor peso en la estrategia de sostenibilidad de la mayor parte de las empresas.

La transformación digital está redefiniendo el papel de los Recursos Humanos, colocando a este departamento en el centro de las estrategias empresariales. Sin embargo, el proceso de digitalización presenta múltiples desafíos. Las áreas de RRHH apuestan cada vez más por la automatización de procesos y por la digitalización de algunos de sus flujos de información habituales (61%), si bien siguen sin ser referentes en la mayor parte de las empresas. Por otra parte, existe poco foco en People Analytics, si bien la mayor parte del segmento lo considera una de las líneas a seguir para el futuro.

La captación y retención del talento continúan siendo, probablemente, las principales prioridades para la mayoría de los departamentos de Recursos Humanos en las empresas. Estamos impulsando políticas que fomentan la flexibilidad, la inclusión y el bienestar, y, cada vez con mayor frecuencia, adoptamos un enfoque proactivo en la colaboración con universidades, lo cual resulta muy positivo.

En cuanto a la captación de talento, debemos centrarnos más en la generación de talento interno, como un complemento necesario a las acciones tradicionales de reclutamiento, y replantearnos, de manera profunda y estructural, cómo formamos y desarrollamos a nuestras personas. Esto implica no solo potenciar las competencias técnicas, sino también mejorar las habilidades de gestión, reforzando la colaboración con las universidades para alinear los nuevos perfiles con las necesidades reales de nuestras empresas.

En el ámbito de la retención, la motivación de las personas sigue siendo un factor clave. Además de las prioridades actuales, es fundamental no perder de vista el valor del reconocimiento no monetario y la participación activa en iniciativas de mejora continua. Estos aspectos son esenciales para que las personas se sientan valoradas e importantes dentro de la organización.

## ATRACCIÓN DE TALENTO

### Principales medidas:

**53%**

Reclutamiento interno y promociones entre diferentes áreas/funciones

**53%**

Programas de prácticas o becarios

**47%**

Programas de reclutamiento universitario y colaboraciones con centros educativos

Hoy en día, observamos una gran brecha entre la oferta y la demanda de talento, un déficit crónico de habilidades en las organizaciones y un aumento en la rotación de personal. De hecho, se ha vuelto cada vez más claro que, para que una organización se mantenga *high-performing*, es imprescindible tener éxito en la atracción de talento.

En este contexto, las empresas valoran estrategias diversificadas de atracción de talento. La apuesta por el reclutamiento interno y promociones entre áreas, así como en programas de prácticas y becas y programas con Universidades y centros educativos, indica un enfoque en el desarrollo y la retención de talento a largo plazo. Al priorizar estas medidas, las organizaciones están creando oportunidades de crecimiento interno y apostando por nuevos talentos, mientras que los paquetes salariales y beneficios competitivos continúan siendo fundamentales, aunque complementarios a estrategias que promuevan el desarrollo profesional y la progresión de carrera.



Las empresas están adoptando una visión más holística para retener talento, enfocándose en aspectos que promueven el bienestar y la satisfacción en el trabajo. Un ambiente de trabajo positivo e inclusivo está emergiendo como una prioridad, reflejando la importancia de la cultura organizacional. Es esencial construir una cultura interna eficiente, con comunicación asertiva, atención a la responsabilidad social y valoración de las opiniones del equipo. Una cultura de mejora continua apoya este objetivo, incentivando la búsqueda de innovación, mejorando procesos y promoviendo eficiencia. Además, fomenta un ambiente de trabajo positivo y colaborativo, con comunicación abierta e integración entre departamentos, lo que aumenta el compromiso de los trabajadores.

Además, es innegable que, en todas las organizaciones, existe un número reducido de personas que crean un valor excepcional. Cultivar a este grupo de personas es el secreto para desarrollar, retener y generar valor mediante un sistema de gestión del talento en la organización. Para lograrlo, hay 3 estrategias que pueden marcar la diferencia:

- Desarrollar las competencias críticas para el éxito a través de entrenamientos rápidos y eficaces, seleccionando las formaciones esenciales para cada colaborador.
- Basar las decisiones de Recursos Humanos en datos para una toma de decisiones más informada que contribuya a optimizar la experiencia del empleado.
- Cultivar líderes de excelencia.

## RETENCIÓN DE TALENTO

### Principales medidas:

**69%**

Ambiente de trabajo positivo e inclusivo

**42%**

Políticas de flexibilidad, como trabajo remoto u horario flexible

**39%**

Programas de bienestar y equilibrio entre vida profesional y personal

Para facilitar el *onboarding* y garantizar la integración y retención en los primeros meses de trabajo, un

**61%**

de los encuestados apuestan por un **programa de acogida personalizado** para cada trabajador



Para mejorar la retención de nuevos trabajadores en un entorno en el que los candidatos tienen cada vez más poder de elección, los responsables del reclutamiento deben replantearse las prácticas de incorporación para crear momentos de conexión que refuerzen el compromiso con el puesto, la confianza y la seguridad de los nuevos empleados.

Los datos muestran que los encuestados adoptan un programa de acogida personalizado para cada trabajador, reconociendo el impacto positivo que una integración eficaz puede tener en la retención y en la reducción de la rotación en los primeros meses de trabajo.

Para agilizar y mejorar este proceso, la implementación de un Modelo de Excelencia Operacional es crucial. Este modelo mejora la gestión de equipos, fortalece la comunicación interna, optimiza la planificación de actividades y el desarrollo de talento. Con esto, los equipos se vuelven más autónomos, se perfeccionan las competencias de liderazgo y se reduce el tiempo de adaptación de los nuevos trabajadores.

En un mundo empresarial dinámico y competitivo, la capacidad de una organización para adaptarse y mejorar continuamente es más que una ventaja, es una necesidad para la supervivencia y el éxito a largo plazo.

En este contexto, el reskilling y el desarrollo de nuevas competencias son esenciales para que los trabajadores puedan seguir el ritmo de las rápidas transformaciones en el mundo laboral.

Al invertir en el desarrollo continuo de los trabajadores, las organizaciones mejoran la productividad, aumentan la satisfacción de los trabajadores y mitigan el riesgo de brechas de competencias que puedan surgir con los cambios en los mercados o con la introducción de nuevas tecnologías.

Las empresas que cultivan una cultura de mejora continua no solo están invirtiendo en las personas para alcanzar la excelencia operacional, la agilidad y la resiliencia. También se están preparando para afrontar los grandes cambios actuales, como es el caso de la transformación digital y la creciente preocupación por la sostenibilidad corporativa.

Al abrazar las tendencias emergentes e integrar nuevas tecnologías y metodologías, las organizaciones mejoran sus operaciones y contribuyen a un futuro más sostenible y responsable. La clave del éxito estará en la capacidad de adaptarse, aprender y crecer en un entorno empresarial que está constantemente cambiando.



**61%**  
de las empresas confirma tener  
un plan interno de formación  
continua para sus trabajadores

Sin embargo, **14%** afirma no tener  
todavía un plan estructurado de  
recualificación y formación para sus  
trabajadores



Un **50%**  
de las empresas está en un nivel  
avanzado de madurez en lo que respecta  
a sus prácticas de sostenibilidad ESG

ESG está integrado en su estrategia,  
tienen un informe de sostenibilidad con  
objetivos claros y basados en la ciencia

La implementación de prácticas ESG de forma estratégica puede traer numerosas ventajas para las organizaciones. Además de mitigar riesgos, las empresas que adoptan estas prácticas tienden a ganar ventaja competitiva, mejorando su reputación en el mercado y atrayendo a clientes e inversores que

valoran la sostenibilidad. Las prácticas ESG también pueden impulsar la eficiencia operacional, promoviendo el uso optimizado de los recursos, lo que con frecuencia se traduce en una reducción de costes. Contribuyen además a una mayor atracción y retención de talento, ya que los trabajadores valoran a las empresas con un fuerte compromiso social y ambiental.

Los datos muestran que la mayoría de las empresas ya están en un nivel avanzado de madurez en la implementación de prácticas de sostenibilidad y ESG, integrándolo en su estrategia, con prácticas bien establecidas y reportes de sostenibilidad consolidados.

Sin embargo, todavía un porcentaje relevante aún se encuentra en las primeras etapas de implementación, centrándose en cumplir con los requisitos mínimos o con algunas iniciativas ya en marcha, pero aún sin plena integración en la estrategia global.

Por lo tanto, es esencial que las empresas avancen más allá de lo básico, desarrollando estrategias de negocio alineadas con las prácticas ESG, lo que les permitirá no solo cumplir con las nuevas regulaciones europeas, como la CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), sino también aprovechar al máximo la sostenibilidad corporativa. Las empresas pueden transformar una cuestión de cumplimiento en una oportunidad para optimizar operaciones, reducir costes e impulsar el crecimiento sostenible a largo plazo.

El área de Recursos Humanos (RR.HH.) debe ser un socio clave en la promoción de una cultura organizacional que valore e implemente prácticas ESG de forma estratégica e integral. Dado que gran parte de los temas 'sociales' en ESG, como la diversidad, la inclusión, el bienestar, el desarrollo de talento y las condiciones laborales, están directamente relacionados con el papel de Recursos Humanos, es fundamental que las empresas integren el departamento de RR.HH. en el diseño e implementación de su estrategia de sostenibilidad.

Los datos revelan que el papel del departamento de RR.HH. en la implementación de prácticas de sostenibilidad varía significativamente entre organizaciones. Mientras algunas empresas ya integran a RR.HH. de forma robusta en el diseño e implementación de la estrategia ESG, otras aún tienen un enfoque más limitado, centrándolo en la participación de RR.HH. en iniciativas puntuales, como políticas de diversidad, y otras ni siquiera involucran a este área en el proceso.

Al integrar totalmente el departamento de RR.HH. en el ejercicio de diseño e implementación de la estrategia de sostenibilidad, las empresas pueden maximizar el impacto de sus iniciativas ESG. Aunque la 'misión' ESG requiere, por naturaleza, la participación de diferentes áreas de una empresa, la participación activa del departamento de RR.HH. es fundamental porque este tiene la capacidad de influir en la cultura organizacional, asegurando que las prácticas ESG no sean solo un cumplimiento de requisitos, sino una parte esencial del día a día de la empresa.



El **44%** de las empresas aseguran que el departamento de RR.HH. está integrado en la estrategia de ESG, promoviendo prácticas sostenibles en todas las áreas de gestión de personas

Sin embargo, el 25% de los encuestados comparte que el departamento de RR.HH. solo promueve algunas iniciativas asociadas a ESG, como políticas de diversidad, pero sin estar dentro del marco de la estrategia ESG

El **43%**

de los encuestados afirma que las restricciones presupuestarias y el coste de implementación son dos de los mayores desafíos afrontados por sus empresas en la implemetación de procesos de transformación digital





Un **61%** de los encuestados creen que las tareas asistidas por IA y automatización serán una de las tendencias tecnológicas con más impacto en el futuro

En esta revolución digital que hemos vivido, los Recursos Humanos asumen un papel principal, no solo en su propia transformación, sino también en la capacitación de toda la organización en las competencias necesarias para asegurar la digitalización. Sin embargo, a pesar de que varias organizaciones reportan algo de madurez en las competencias digitales más básicas, como es el caso de herramientas de autoservicio o flujos de trabajo, todavía queda recorrido en el dominio de competencias avanzadas, como la automatización de procesos, monitorización en tiempo real o análisis de datos.

Aquí, es innegable el papel de herramientas como el RPA (*Automatización de Procesos Robóticos*) en la simplificación y automatización de tareas transaccionales repetitivas, como es el caso, por ejemplo, del procesamiento salarial. Es importante adoptar una metodología de análisis previo de los procesos críticos, priorización y reingeniería, antes de iniciar el viaje de implementación del RPA, ya que de este modo se pueden garantizar resultados disruptivos en la reducción de desperdicios. Adicionalmente, la digitalización no solo abre puertas para la prestación de servicios más ágiles, completos, globales e inteligentes, sino que también permite el upskilling de los trabajadores.

No transformar los procesos antes de digitalizarlos es un error a evitar, ya que la transformación digital es la oportunidad de oro para revolucionar la interacción de los Recursos Humanos con sus clientes internos, adoptando una mentalidad de centralidad en el cliente a través de la producción de servicios más personalizados y accesibles.



El **46%**  
de los responsables de RRHH  
afirman que, el próximo  
año, llevarán a cabo  
aumentos salariales entre  
2,5% y 5%

# CUESTIONARIO

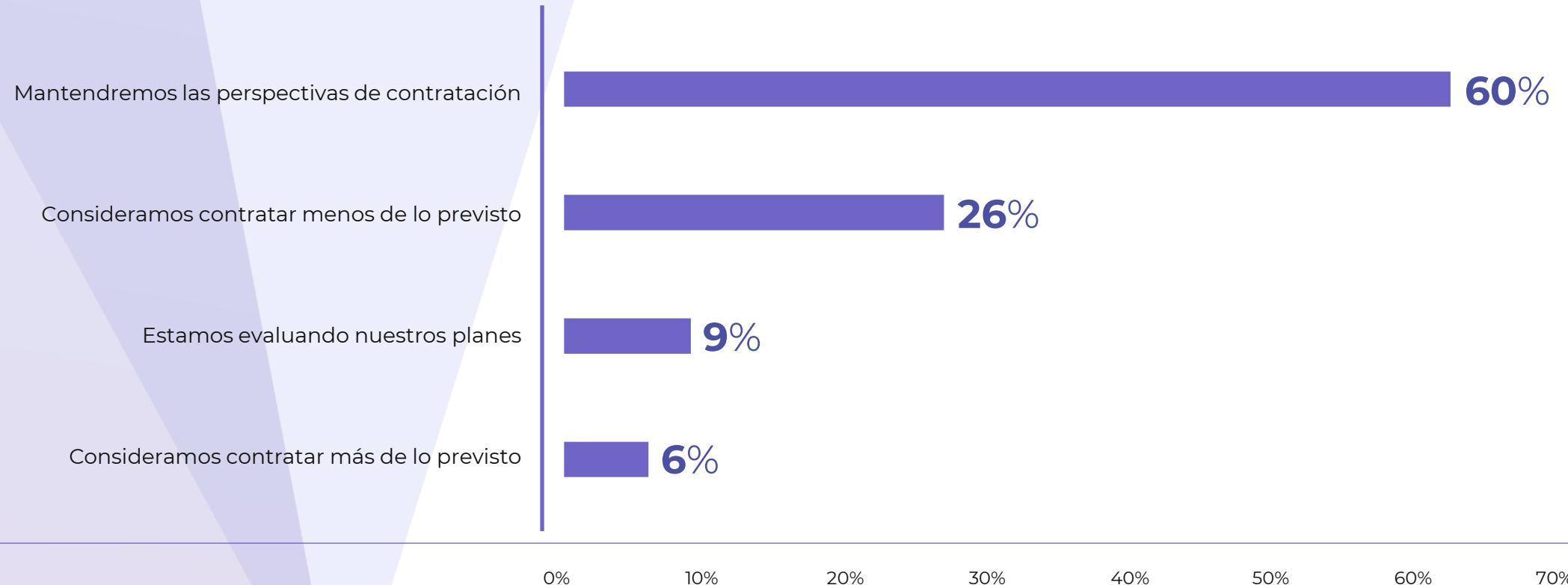
Periodo de Consulta: **10/10/2024** a **26/11/2024**



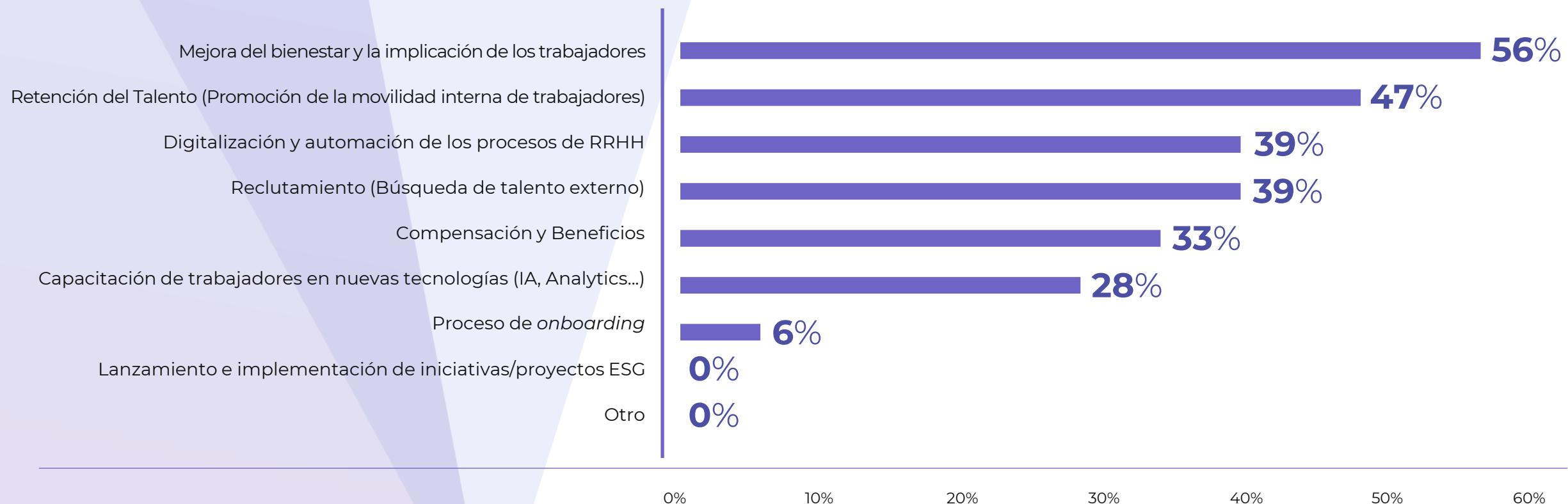
## 01. Como empleador, ¿cuáles consideras los mayores desafíos en el mercado de trabajo actual? (escoger 2 opciones)



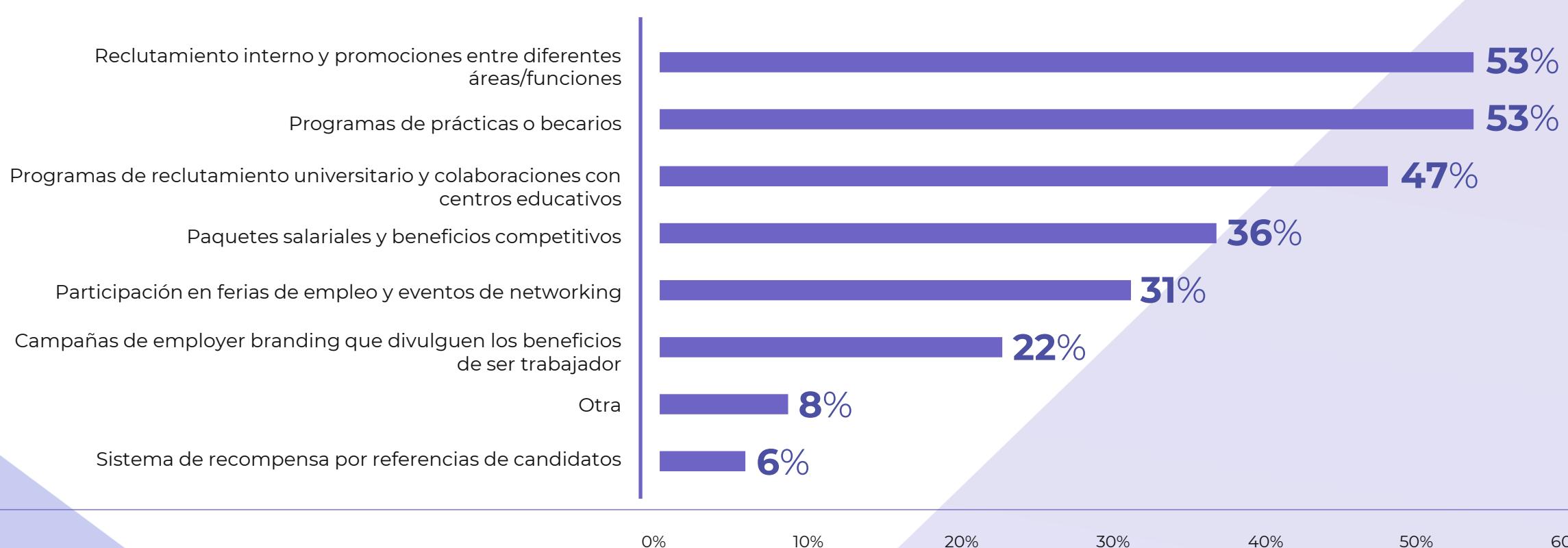
## 02. Considerando el clima económico actual, ¿qué perspectivas de contratación tienes en los próximos meses?



### 03. ¿Cuáles de los siguientes temas consideras que exigirá más inversión de tu equipo de RRHH el próximo año? (escoger máximo 3 opciones)



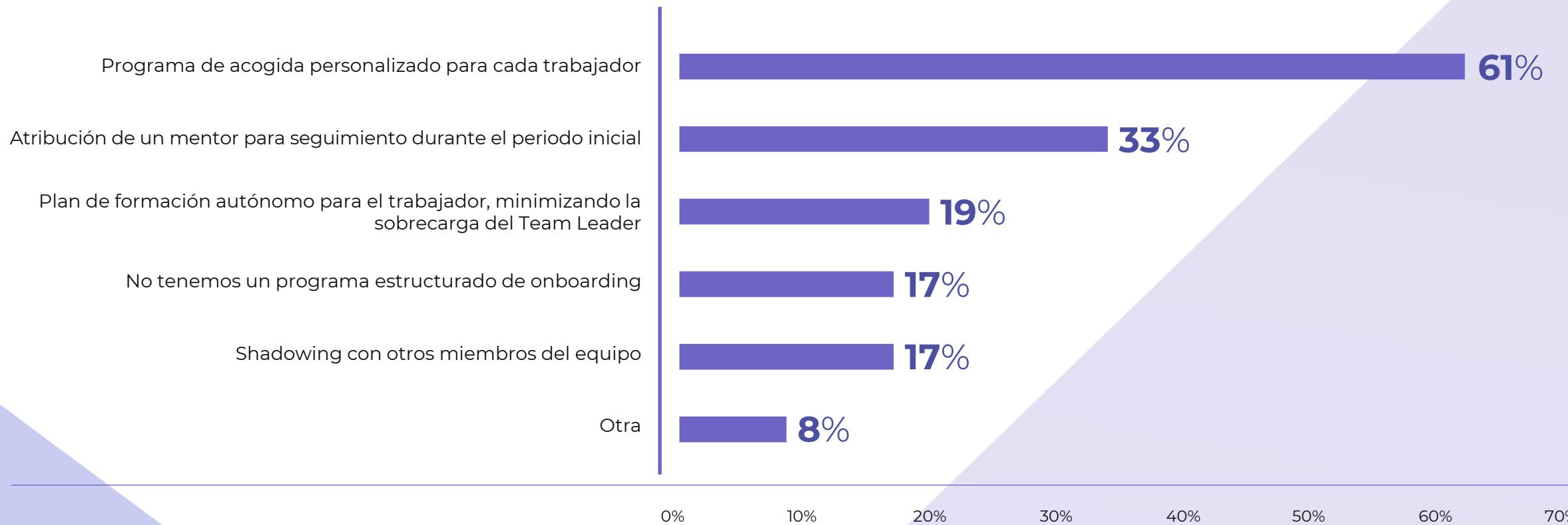
## 04. ¿Cuáles son las principales medidas que tu empresa adopta para atraer nuevo talento? (Seleccionar pf hasta 3 opciones)



## 05. ¿Cuáles son las principales iniciativas de tu empresa para retener el talento? (Seleccionar pf hasta 3 opciones)

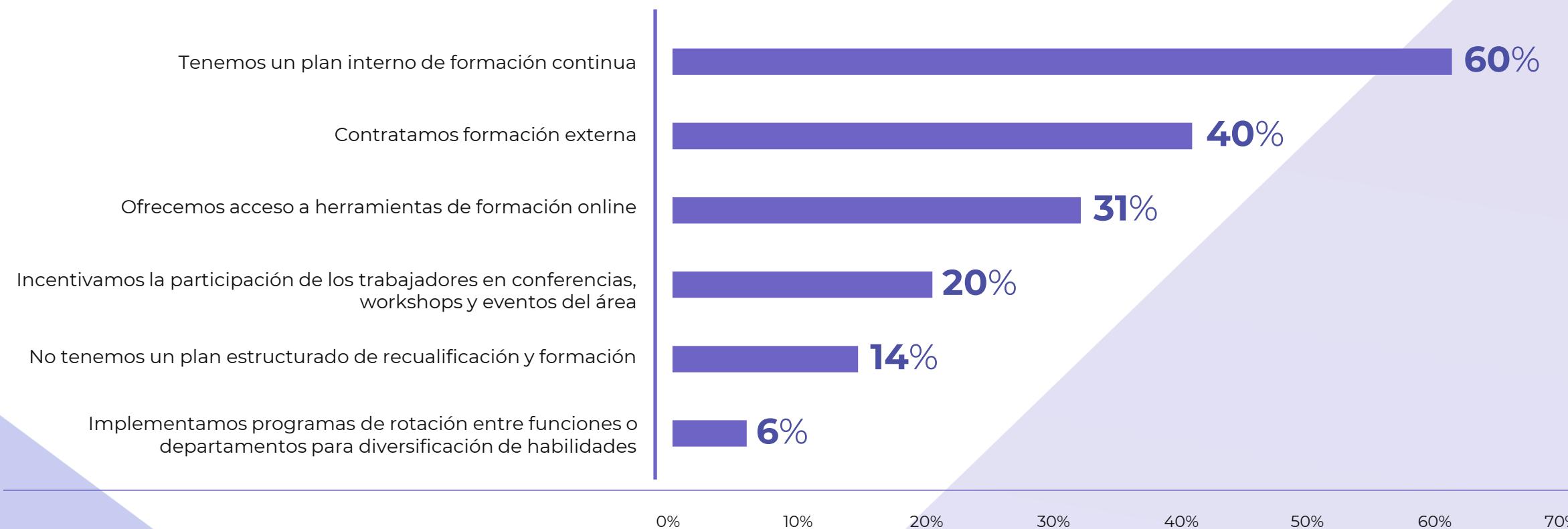


## 06. ¿Cuáles de las siguientes iniciativas tenéis en curso para facilitar el onboarding y garantizar la integración y retención durante los primeros seis meses?



## **07. Tu empresa posee un plan estructurado para recualificación (re-skilling) y formación continua?**

(Seleccionar pf hasta 2 opciones)



## 08. En qué nivel de madurez se encuentra tu organización en la implementación de prácticas de sostenibilidad y ESG (medioambiental, social y governance)?

Avanzado: ESG está integrado en nuestra estrategia, tenemos un informe de sostenibilidad con objetivos claros y basados en la ciencia



Intermedio: Tenemos algunas iniciativas de ESG y un informe de sostenibilidad, pero estas prácticas aún no están totalmente integradas en la estrategia global de la empresa



Básico: Cumplimos solo los requisitos mínimos, con foco en cuestiones medioambientales y aún no tenemos un informe de sostenibilidad formal



Inicial: Aún no empezamos acciones o planes específicos de sostenibilidad o ESG

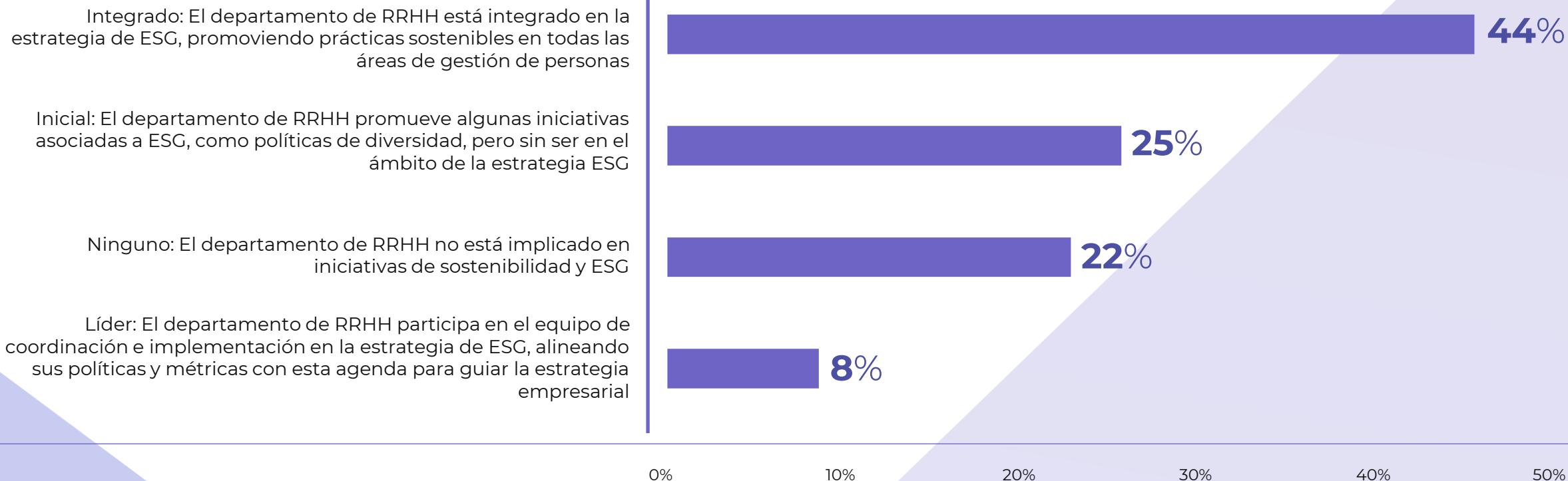


Líder: ESG es una parte central de nuestra estrategia y operaciones, disponemos de informes de sostenibilidad desde hace más de 5 años y somos líderes en sostenibilidad en nuestro sector de actividad

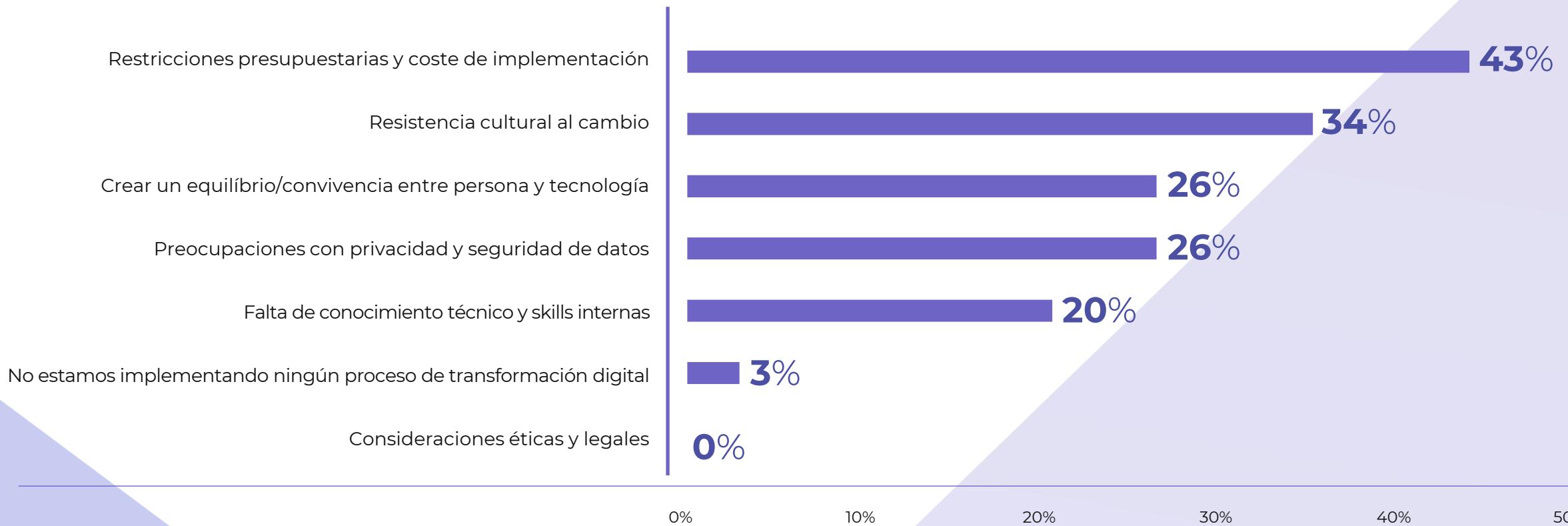


0% 10% 20% 30% 40% 50% 60%

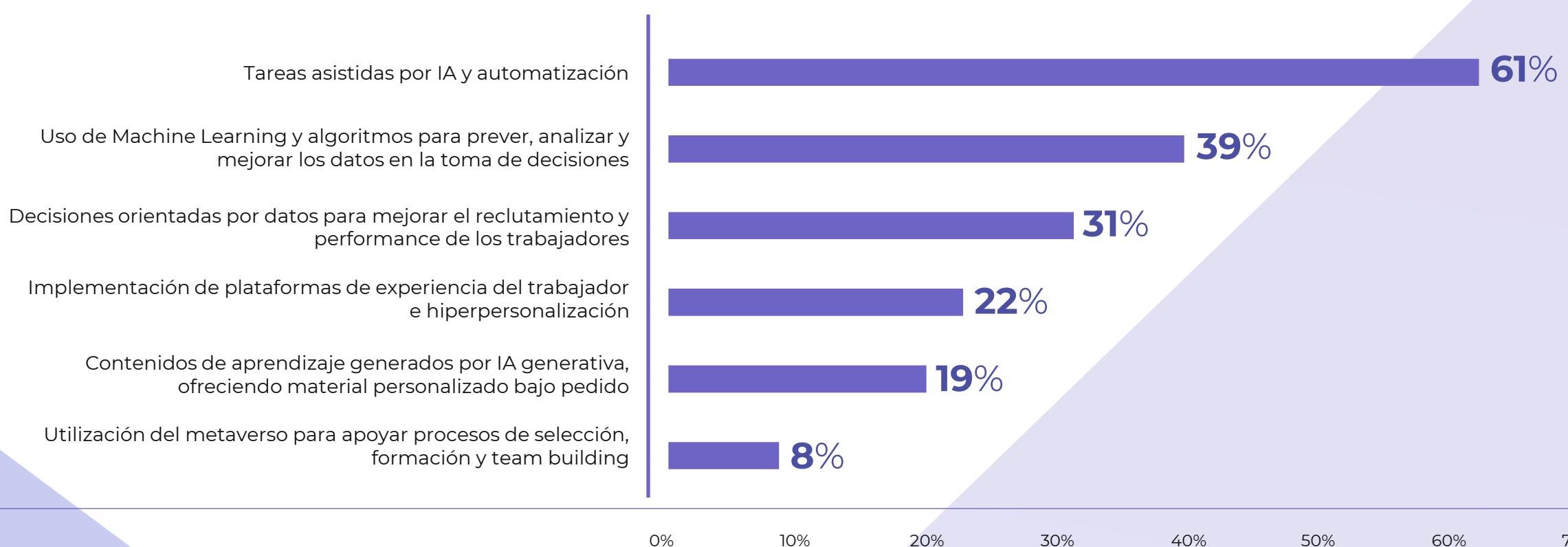
## 09. ¿Cuál es el papel del departamento de RRHH en la definición de la estrategia e implementación de prácticas de sostenibilidad y ESG en su organización?



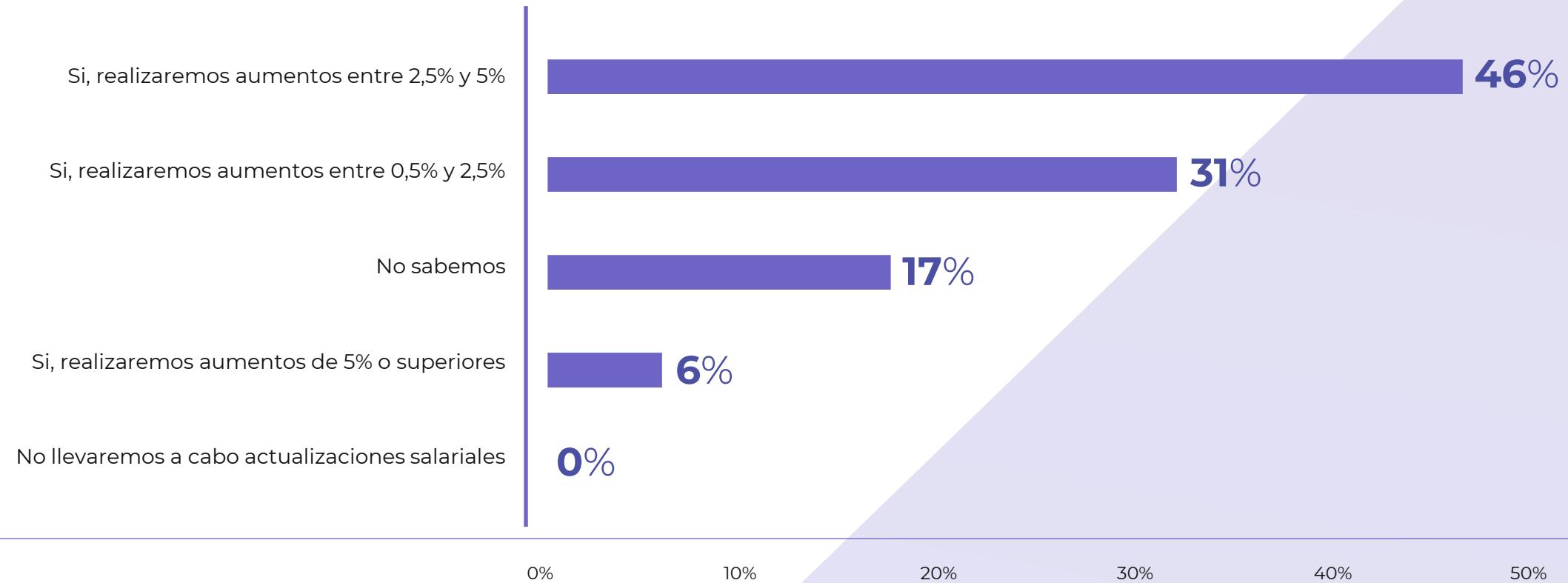
## 10. ¿Cuáles son los mayores desafíos afrontados por tu empresa en la implementación de procesos de transformación digital en RRHH?



## 11. La integración entre humanos y tecnología impulsa la optimización de las operaciones y mejora la experiencia de los trabajadores. ¿Cuál de las siguientes tendencias crees que tendrá mayor impacto en el futuro?



## 12. ¿Se realizarán en tu empresa actualizaciones salariales durante el próximo año?



# BARÓMETRO RECURSOS HUMANOS

Una iniciativa de **Kaizen Institute**

