

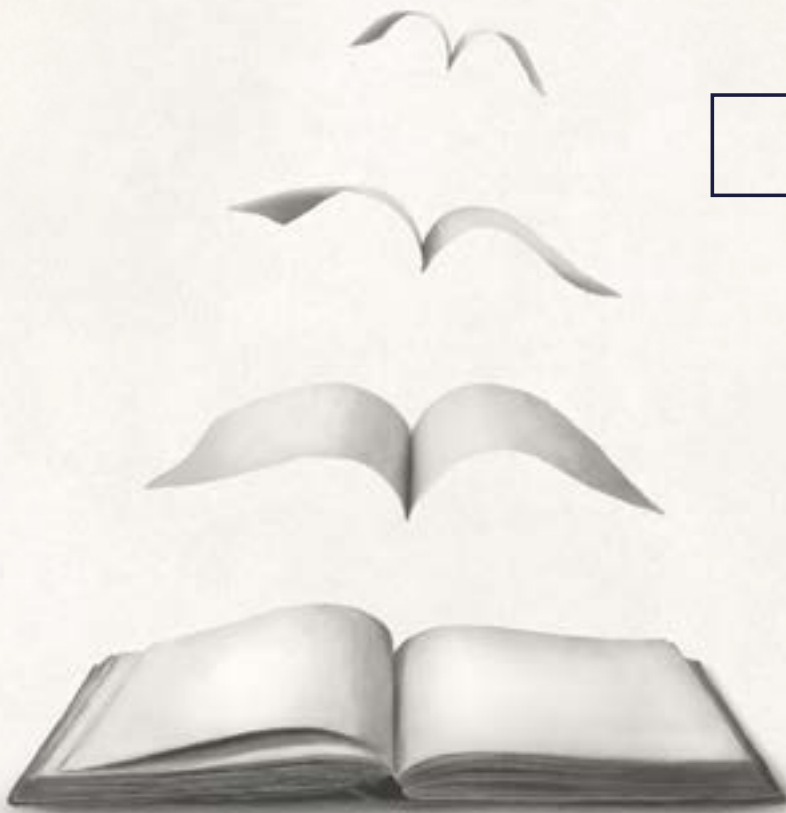


TALENT FORESIGHT 2025

RETOS E INNOVACIÓN
EN LA FORMACIÓN
Y GESTIÓN DEL TALENTO

Informe global

OCTUBRE DE 2025

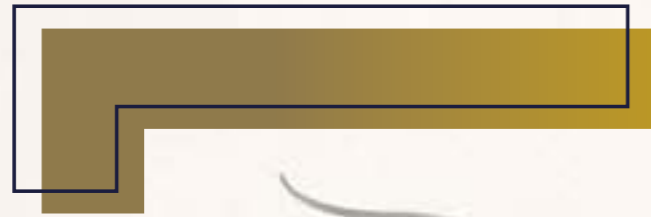


TALENT FORESIGHT 2025

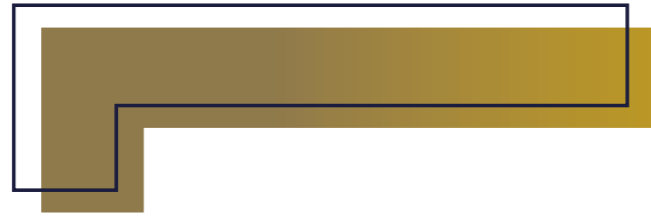
RETOS E INNOVACIÓN EN LA FORMACIÓN
Y GESTIÓN DEL TALENTO

Metodología	4
Propósito	8
Las 5 claves para elevar el impacto de la gestión del talento	12
1. Evolucionar las estructuras empresariales hacia modelos más flexibles y descentralizados.	14
2. Liderazgo distribuido y ágil.	30
3. La gestión del talento centrado en flexibilidad, propósito y bienestar.	36
4. Del aprendizaje tradicional a la formación personalizada y digital.	50
5. Aprovechar la disrupción: IA y automatización.	64
Conclusiones	74





METODOLOGÍA



METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

El estudio **Talent Foresight 2025** ha sido desarrollado con un enfoque metodológico integral, combinando múltiples fuentes de información para ofrecer una visión estratégica, actualizada y aplicable a la realidad de la gestión del talento.

El estudio se ha desarrollado en cuatro fases principales:



1 Análisis de tendencias

El proceso se inició con un exhaustivo de tendencias globales y sectoriales, basado en fuentes especializadas, informes previos sobre la gestión del talento realizados por **ESIC University** y otros estudios relacionados.

2 Xchanges y Sesiones Colaborativas

Para enriquecer el análisis, se llevaron a cabo sesiones de intercambio con **directivos de RRHH y expertos en gestión del talento**, denominadas **Xchanges**. Estas sesiones permitieron un enfoque práctico y alineado con los retos reales que enfrentan las empresas en la gestión del talento.

3 Encuestas a directivos y profesionales de RRHH

Se diseñó y distribuyó una encuesta estructurada dirigida a líderes de RRHH y gestión del talento, con el objetivo de obtener **información cuantitativa**.

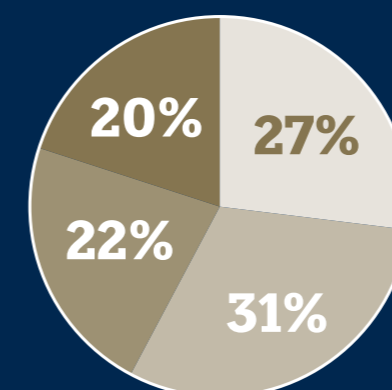
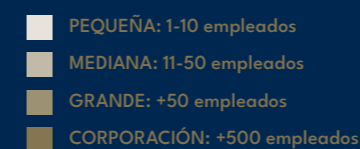
4 Entrevistas en profundidad con los CHRO y líderes del sector

Se realizaron entrevistas individuales con **CHRO y líderes de talento de grandes empresas** de distintos sectores.

La metodología de **Talent Foresight 2025** no solo describe el panorama actual de la gestión del talento, sino que proporciona una hoja de **ruta estratégica** para que las empresas puedan anticiparse a los cambios y tomar decisiones informadas con visión de futuro.

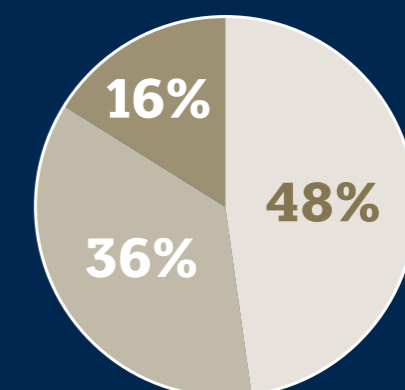
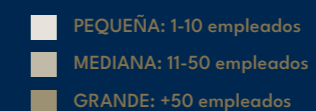
POR TAMAÑO DE LA EMPRESA

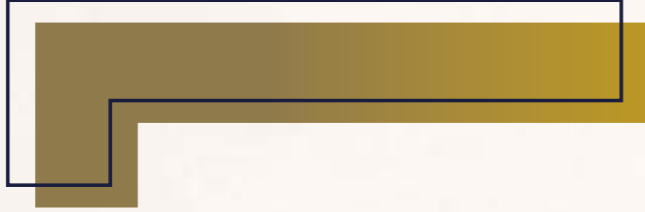
Distribución de respuestas (total encuestados: 85):



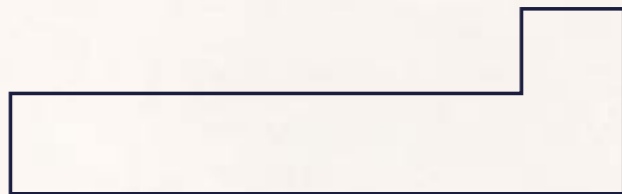
POR TAMAÑO DEL DEPARTAMENTO DE RRHH

Distribución de respuestas (total encuestados: 85):





PROPÓSITO





En un entorno laboral en constante transformación, Talent Foresight 2025 se presenta como un estudio de referencia para comprender las tendencias clave que están redefiniendo la **gestión del talento y la evolución de las organizaciones**. Este informe tiene como objetivo proporcionar insights estratégicos a los líderes de RRHH, ayudándolos a anticiparse a los cambios del mercado laboral, optimizar sus estrategias de atracción y retención de **talento y adaptar sus modelos organizativos** a un contexto marcado por la digitalización, la inteligencia artificial y la sostenibilidad.

Este estudio se convierte en una herramienta fundamental para los directivos de RRHH y líderes organizativos que buscan atraer, desarrollar y retener talento en un mercado altamente competitivo, asegurando la sostenibilidad y el crecimiento de sus equipos en el futuro del trabajo.





LAS 5 CLAVES PARA ELEVAR EL IMPACTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO



1

Innovar para evolucionar las estructuras empresariales hacia modelos más flexibles y descentralizados



La clave es innovar. Innovar para evolucionar las estructuras empresariales hacia nuevos modelos más ágiles y descentralizados, evolucionar el liderazgo para adoptar enfoques más inclusivos basados en la inteligencia emocional y evolucionar la cultura organizativa para alinear sus valores y propósitos generando mayor compromiso, innovación y sostenibilidad en sus equipos.

1.1. ¿Qué papel juega la innovación en la cultura de su organización?

La innovación en la gestión del talento no es solo una cuestión de tecnología, sino de mentalidad. **Para los CHRO entrevistados**, la capacidad de innovar en RRHH es lo que permite a las organizaciones mantenerse competitivas en la atracción y retención de talento, mejorar la experiencia del empleado y anticiparse a los cambios en el mercado laboral.

“No basta con adoptar tecnología, hay que transformar la mentalidad de las personas. Fomentamos la experimentación, permitimos el error como parte del aprendizaje y promovemos la mejora continua en todos los niveles de la organización”.

Hemos identificado dos dimensiones clave donde la innovación está transformando la cultura organizativa:

1. Innovación en modelos de trabajo y liderazgo

Las empresas han evolucionado desde modelos de gestión tradicional hacia estructuras más ágiles y flexibles, impulsadas por la tecnología y las nuevas expectativas de los empleados. El trabajo híbrido, la descentralización de la toma de decisiones y los nuevos estilos de liderazgo han sido clave en esta transformación.

“El liderazgo ya no es solo cuestión de jerarquía, sino de influencia y colaboración. La innovación en liderazgo implica empoderar a los equipos, descentralizar la toma de decisiones y fomentar la autoorganización”.

2. Digitalización de RRHH y experiencia del empleado

La tecnología ha permitido automatizar procesos administrativos, liberar tiempo para tareas estratégicas y mejorar la experiencia del talento dentro de la empresa.

“La digitalización ha sido clave para optimizar la experiencia del empleado. Desde plataformas de bienestar hasta IA para formación, la tecnología nos ha permitido generar una experiencia más ágil y personalizada”.

1.2. ¿Cómo integrar el propósito organizacional con las expectativas del talento?

Las empresas con un propósito claro y alineado con los valores de sus empleados logran una mayor retención y compromiso. El talento, especialmente las nuevas generaciones, prioriza trabajar en organizaciones con impacto social y ambiental positivo.

Estrategias recomendadas por los CHRO:

1. Definir un propósito auténtico y comunicable: Las empresas deben garantizar que su propósito no sea solo una declaración corporativa, sino una guía real para la toma de decisiones.

2. Alinear el propósito con la Propuesta de Valor del Empleado (PVE): Es fundamental que el propósito organizacional se refleje en la experiencia laboral diaria, desde la cultura interna hasta las oportunidades de crecimiento.

3. Fomentar la participación de los empleados en iniciativas con impacto: Involucrar al talento en proyectos sociales, sostenibles y de innovación refuerza la conexión con la empresa y genera *engagement*.

EJEMPLO:

Empresas tecnológicas están integrando programas de impacto social y ambiental dentro de su estrategia de talento, permitiendo a los empleados dedicar tiempo a iniciativas de sostenibilidad y voluntariado corporativo.

1.3. Estrategias para fomentar y medir la innovación en la cultura organizativa.

De una cultura reactiva a una cultura proactiva

La innovación ya no es exclusiva del departamento de I+D, sino que debe permear toda la organización, incluyendo RRHH. Las empresas que fomentan una cultura de innovación obtienen mejores resultados en engagement, creatividad y agilidad.

Estrategias recomendadas por los CHRO:

1. Fomentar una mentalidad de aprendizaje continuo: Implementar programas de formación en innovación y creatividad para empleados de todas las áreas.

2. Adoptar metodologías ágiles en la gestión del talento: Los modelos ágiles, como *Design Thinking* y *Lean HR*, ayudan a que las empresas evolucionen de manera rápida y flexible.

3. Medir el impacto de la innovación en RRHH: Integrar KPIs como el "Índice de Innovación Cultural" para evaluar la adopción de iniciativas innovadoras dentro de la organización.

EJEMPLO:

Empresas líderes en retail y tecnología han desarrollado laboratorios de innovación en RRHH para experimentar con nuevas estrategias de talento, desde la gamificación en formación hasta la aplicación de IA en procesos de selección.

1.4. ¿Cómo impulsar los entornos seguros para la innovación y el desempeño de los empleados?

Crear una cultura de confianza

La seguridad psicológica es un factor determinante en la innovación y la productividad de los equipos. Los empleados deben sentirse seguros para expresar sus ideas, asumir riesgos y cuestionar el statu quo sin temor a represalias.

Estrategias recomendadas por los CHRO:

1. Capacitar a los líderes en comunicación abierta y *feedback* constructivo: Enseñar técnicas de escucha activa y gestión de conflictos.

2. Fomentar una cultura de aprendizaje en lugar de penalización: Transformar los errores en oportunidades de crecimiento.

3. Evaluar el clima organizacional de manera continua: Utilizar encuestas de pulso y herramientas de *People Analytics* para medir la seguridad psicológica en los equipos.

EJEMPLO:

Empresas del sector salud han incorporado programas de seguridad psicológica en sus equipos médicos, mejorando la comunicación y reduciendo el riesgo de errores en la toma de decisiones críticas.

1.5. ¿Qué medidas han implementado para fomentar la innovación en RRHH?

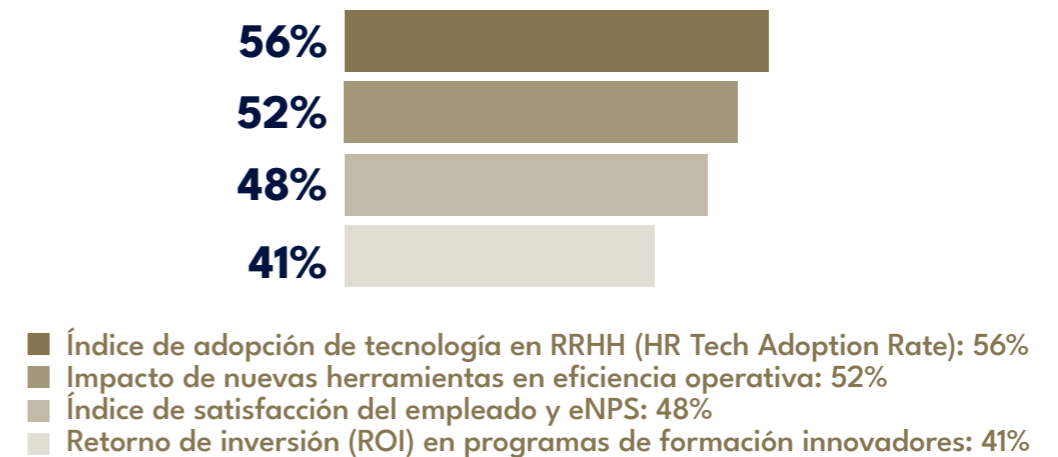
Las principales estrategias mencionadas por los CHRO incluyen:

- **Espacios de co-creación y hackathons de talento:** Fomentar la innovación a través de equipos multidisciplinares.
- **Uso de metodologías ágiles en RRHH:** Adaptar procesos de talento con flexibilidad y rapidez.
- **Integración de IA y People Analytics en la toma de decisiones:** Reducción de sesgos y mejora en la planificación de talento.
- **Programas de intraemprendimiento:** Fomentar la innovación desde dentro de la organización.

1.6. ¿Cómo mide su organización el impacto de la innovación en los procesos de talento?

Principales métricas utilizadas por los CHRO para medir la innovación en RRHH:

MÉTRICAS DE INNOVACIÓN



1.7. ¿Cómo fomentan la cultura organizativa en entornos híbridos?

Desafíos en la gestión de la cultura organizativa según los CHRO:

- **Conexión y sentido de pertenencia (65%):** Cómo mantener la identidad corporativa en equipos remotos.
- **Fomento de la colaboración y el intercambio informal (59%):** Necesidad de espacios digitales y físicos que faciliten la interacción espontánea.
- **Liderazgo inclusivo y comunicación efectiva (53%):** Adaptación del liderazgo a nuevas formas de trabajo.

ESTRATEGIAS UTILIZADAS



- **Eventos virtuales y reuniones de equipo periódicas (69%):** Para reforzar la cohesión y los valores organizativos.
- **Encuestas de clima y programas de bienestar (62%):** Medición continua del engagement y satisfacción de los empleados.
- **Formación en cultura organizativa y valores (51%):** Garantizar que los nuevos empleados interioricen la identidad corporativa.

“Nuestro reto es que el teletrabajo no diluya nuestra cultura. Fomentamos actividades que refuercen la conexión entre equipos y mantengan vivo nuestro ADN organizativo”

Desafíos en la gestión del trabajo híbrido según los CHRO:

- **Equilibrio entre flexibilidad y cultura organizativa (68%):** mantener el sentido de pertenencia en equipos remotos.
- **Gestión del rendimiento en entornos híbridos (61%):** evaluar la productividad sin caer en micromanagement.
- **Adaptación de los líderes a nuevas formas de trabajo (56%):** capacitación en liderazgo remoto y gestión por objetivos.
- **Ciberseguridad y acceso seguro a datos (48%):** garantizar la protección de la información en un entorno digital.

Las empresas han adoptado modelos híbridos, pero enfrentan desafíos en la gestión de la cultura organizativa y el liderazgo a distancia.

Nuevos modelos de trabajo en la era digital

El trabajo híbrido ha redefinido la manera en que las organizaciones estructuran sus equipos, gestionan la productividad y fomentan la colaboración.

Estrategias recomendadas por los CHRO:

1. Diseñar modelos híbridos flexibles y adaptativos: No todas las áreas requieren el mismo nivel de presencialidad; las empresas están definiendo políticas flexibles según funciones y necesidades del negocio.

2. Reforzar la cultura y el engagement en entornos híbridos: Implementar estrategias de comunicación interna, eventos virtuales y herramientas de colaboración digital.

3. Garantizar la equidad y la inclusión en modelos híbridos: Asegurar que las oportunidades de desarrollo y visibilidad sean las mismas para empleados presenciales y remotos.

EJEMPLO:

Empresas globales han implementado políticas de trabajo híbrido con modelos personalizados, permitiendo a los empleados elegir entre diferentes opciones según su rol y preferencias.

1.8. Innovación sostenible.

La sostenibilidad como motor del cambio organizacional

Las empresas están integrando criterios ESG en su estrategia organizativa, asegurando que el crecimiento empresarial esté alineado con el impacto social y ambiental.

Estrategias recomendadas por los CHRO:

1. Incorporar indicadores ESG en la evaluación del desempeño: Medir el impacto social y ambiental de las decisiones organizativas.

2. Fomentar una cultura empresarial alineada con la sostenibilidad: Sensibilizar a los empleados sobre la importancia de los objetivos ESG.

3. Crear incentivos para prácticas sostenibles dentro de la organización: Reconocer y premiar iniciativas que contribuyan a la sostenibilidad.

EJEMPLO:

Empresas del sector energético han implementado estrategias de ESG vinculadas a la compensación de carbono y la eficiencia operativa, fortaleciendo su reputación y compromiso con la sostenibilidad.

Integración de la sostenibilidad en la cultura empresarial

Las empresas están evolucionando hacia modelos de negocio más sostenibles, no solo en términos ambientales, sino también en su impacto social y en la gestión del talento.

Estrategias recomendadas por los CHRO:

1. Incorporar los principios ESG en la estrategia de talento: Definir políticas de contratación responsable, bienestar laboral y reducción de impacto ambiental.

2. Fomentar el liderazgo sostenible: Desarrollar programas de liderazgo enfocados en la sostenibilidad y la ética empresarial.

3. Impulsar la economía circular en RRHH: Aplicar principios de sostenibilidad en beneficios para empleados, reducción de desperdicio corporativo y optimización de recursos.

EJEMPLO:

Multinationales del sector industrial han desarrollado iniciativas de "oficinas verdes" y compensación de huella de carbono para empleados, alineando su estrategia de sostenibilidad con la cultura organizativa.

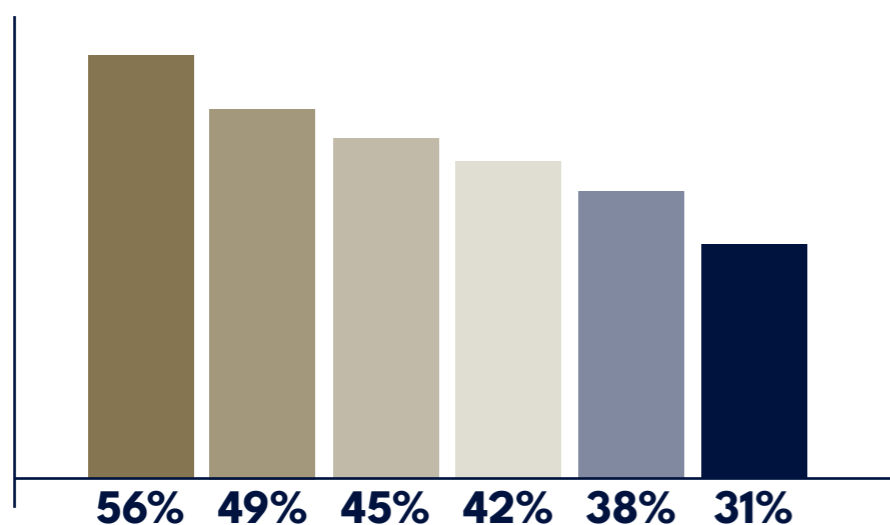


1.9. Diversidad e inclusión.

Más allá del cumplimiento normativo

Las empresas están avanzando hacia una cultura organizativa más inclusiva, entendiendo que la diversidad no solo mejora el clima laboral, sino que también impulsa la innovación y el rendimiento del negocio.

MEDIDAS MÁS IMPLEMENTADAS PARA FOMENTAR LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN:



- Políticas de contratación inclusiva y eliminación de sesgos: 56%
- Programas de formación y sensibilización en diversidad: 49%
- Flexibilidad y adaptación a diferentes necesidades (teletrabajo, permisos especiales, accesibilidad): 45%
- Equipos diversos en género, edad y origen cultural: 42%
- Iniciativas de mentoría y apoyo a colectivos subrepresentados: 38%
- Métricas e indicadores para medir el impacto de la diversidad en la empresa: 31%

La diversidad como impulsora de la competitividad

La diversidad y la inclusión no solo son una cuestión ética, sino también un factor estratégico para el crecimiento.

Estrategias recomendadas por los CHRO:

1. Establecer objetivos claros de diversidad e inclusión: Definir metas medibles en términos de equidad de género, representación multicultural y accesibilidad.

2. Eliminar sesgos en procesos de selección y evaluación: Implementar herramientas de IA para reducir sesgos inconscientes en la contratación y promoción del talento.

3. Fomentar programas de mentoría inversa: Conectar a empleados junior con líderes senior para generar aprendizaje bidireccional y fomentar la inclusión generacional.

EJEMPLO:

Empresas líderes en banca y tecnología han implementado programas de "blind hiring" (contratación ciega) para garantizar una selección de talento basada en habilidades y competencias, eliminando factores discriminatorios.



1.10. Cambios estructurales: transición de estructuras jerárquicas a modelos ágiles

De jerarquías rígidas a estructuras flexibles

Las organizaciones están abandonando los modelos tradicionales jerárquicos en favor de estructuras más planas, descentralizadas y colaborativas, donde la toma de decisiones es más ágil y eficiente.

Estrategias recomendadas por los CHRO:

1. Adoptar metodologías ágiles en la gestión organizativa: Modelos como *squads*, tribus y células de trabajo han demostrado ser efectivos en la innovación y el desarrollo organizacional.

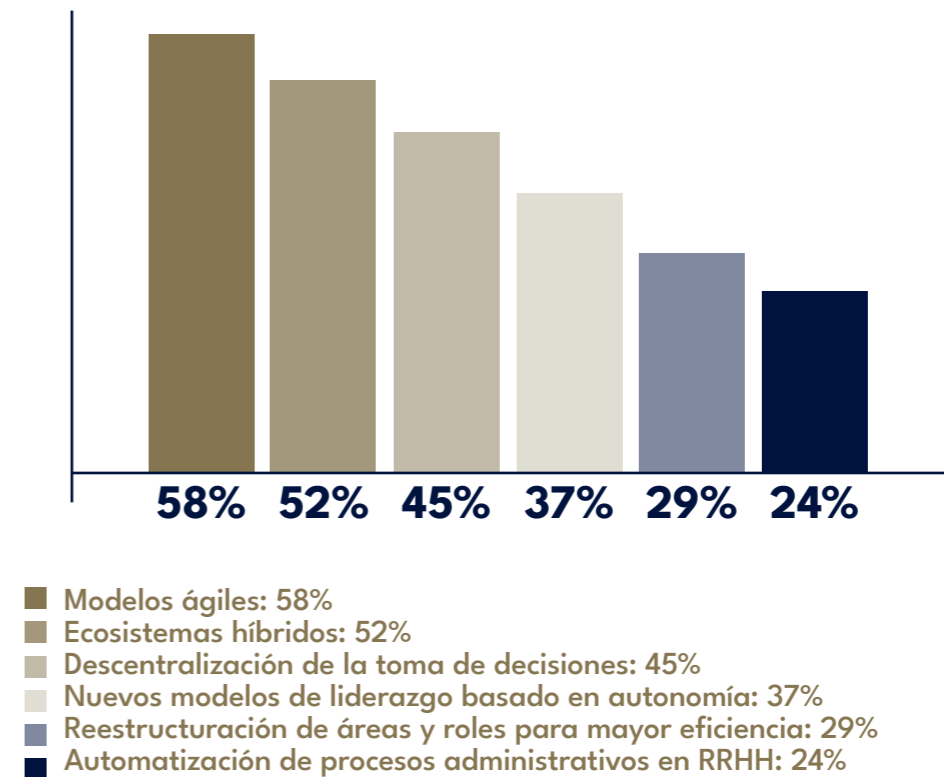
2. Promover la descentralización en la toma de decisiones: Empoderar a los equipos para que tomen decisiones autónomas dentro de un marco estratégico definido.

3. Flexibilizar los roles y responsabilidades: Permitir mayor movilidad y polivalencia en los equipos para adaptarse a entornos cambiantes.

EJEMPLO:

Empresas del sector tecnológico han implementado modelos organizativos sin jerarquías rígidas, donde los empleados pueden rotar entre proyectos y asumir diferentes funciones de manera dinámica.

TRANSFORMACIONES ORGANIZATIVAS IMPLEMENTADAS RECIENTEMENTE



1.11. Transformaciones organizativas: adaptación a un entorno laboral en evolución

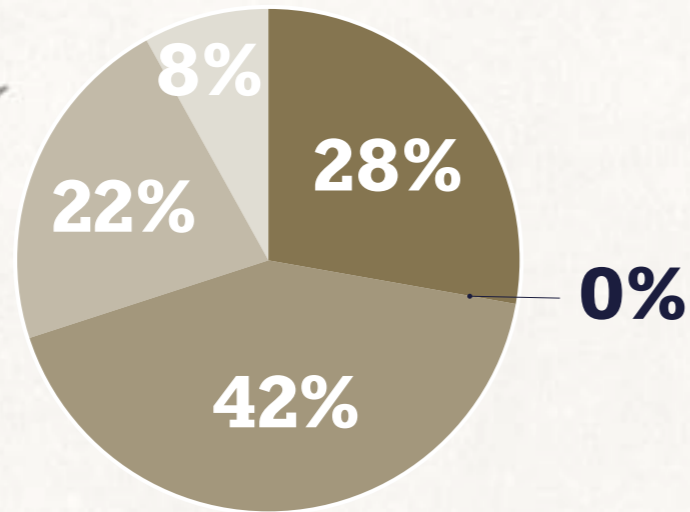
Las empresas están reconfigurando sus modelos organizativos para responder a un entorno cada vez más dinámico y digitalizado.



1.12. ¿Están las empresas listas para la disrupción?

En un mundo en constante transformación, la capacidad de adaptación de una empresa es un factor clave para su sostenibilidad y crecimiento.

VALORACIÓN PROMEDIO SOBRE LA PREPARACIÓN PARA CAMBIOS DISRUPTIVOS (ESCALA DE 0 A 10):



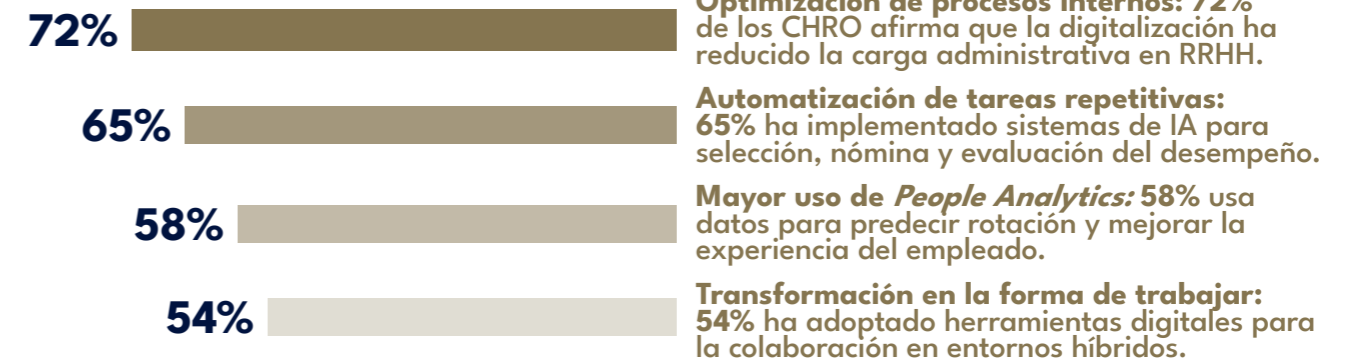
PROMEDIO GLOBAL: 7.5/10

- Alta preparación (9-10 puntos): 28%
- Preparación moderada (7-8 puntos): 42%
- Preparación baja (5-6 puntos): 22%
- Poco preparados (3-4 puntos): 8%
- Sin preparación (0-2 puntos): 0%

La mayoría de las empresas han fortalecido su capacidad de adaptación, pero aún existen desafíos en sectores más tradicionales o en organizaciones con estructuras rígidas.

1.13. ¿Cómo ha impactado la digitalización en la estructura de su organización?

PRINCIPALES IMPACTOS DE LA DIGITALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS:



Optimización de procesos internos: 72% de los CHRO afirma que la digitalización ha reducido la carga administrativa en RRHH.

Automatización de tareas repetitivas: 65% ha implementado sistemas de IA para selección, nómina y evaluación del desempeño.

Mayor uso de *People Analytics*: 58% usa datos para predecir rotación y mejorar la experiencia del empleado.

Transformación en la forma de trabajar: 54% ha adoptado herramientas digitales para la colaboración en entornos híbridos.

“La digitalización nos ha permitido pasar de ser un departamento administrativo a ser un área estratégica de la empresa”

1.14. Drivers de transformación cultural

El cambio cultural es uno de los desafíos más grandes en la transformación organizativa. Las empresas que han logrado evolucionar su cultura comparten algunos factores clave en sus estrategias de gestión del cambio.

Estrategias recomendadas por los CHRO:

1. Liderazgo como motor del cambio:

La transformación cultural debe ser impulsada desde la alta dirección y permear en todos los niveles.

2. Escucha activa y co-creación con los empleados:

Incluir a los empleados en la definición de los valores y principios culturales facilita la adopción del cambio.

3. Uso de *People Analytics* para evaluar el cambio cultural:

Implementar encuestas de pulso y análisis de sentimiento para medir la evolución de la cultura.

EJEMPLO:

Empresas globales han utilizado plataformas de escucha activa en RRHH para detectar barreras culturales y adaptar estrategias de transformación de manera más efectiva.



2

Liderazgo distribuido Y ágil.



Dentro de un entorno empresarial donde la transformación es constante, **los líderes deben desarrollar nuevas habilidades para gestionar equipos híbridos, fomentar la innovación y garantizar la seguridad psicológica en el lugar de trabajo.**

En lugar de estructuras jerárquicas rígidas, muchas empresas están adoptando enfoques basados en la autonomía, la autoorganización y la toma de decisiones descentralizada.

2.1. El liderazgo en transformación: de la jerarquía a la autonomía

Los modelos de liderazgo están evolucionando para adaptarse a un entorno empresarial cada vez más ágil y colaborativo.



Las organizaciones están evolucionando hacia modelos de liderazgo más flexibles, donde la autonomía y la colaboración son fundamentales para potenciar la innovación y la agilidad en la toma de decisiones.



2.2. Liderazgo ágil: autonomía, autoorganización y toma de decisiones descentralizada

Cómo las metodologías ágiles transforman el liderazgo

El liderazgo ágil implica la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios, impulsar la innovación y fomentar la colaboración en entornos dinámicos.

Estrategias recomendadas por los CHRO:

1. Adoptar metodologías ágiles en la gestión de equipos: Implementar *frameworks* como *Scrum* y *OKRs* para mejorar la eficiencia.

2. Fomentar la experimentación y la iteración en la toma de decisiones: Permitir que los equipos prueben nuevas ideas sin miedo al fracaso.

3. Incentivar el liderazgo colaborativo: Romper con la visión tradicional del liderazgo autoritario en favor de una cultura más horizontal.

EJEMPLO:

Empresas del sector financiero han integrado metodologías ágiles en sus equipos de negocio y RRHH, logrando una mayor capacidad de respuesta ante cambios regulatorios y de mercado.



2.3. Las tendencias en liderazgo

Las cinco principales tendencias en liderazgo identificadas por los CHRO son:

1. De liderazgo de control a liderazgo basado en confianza

El modelo tradicional de supervisión y control está siendo reemplazado por un liderazgo basado en la confianza y la autonomía. Los líderes actuales ya no necesitan "microgestionar", sino empoderar a sus equipos y delegar responsabilidades.

“El liderazgo basado en la confianza es clave en el entorno híbrido. Ya no medimos la productividad por horas de presencia, sino por impacto y resultados”.

2. Enfoque en la inteligencia emocional y el liderazgo empático

La capacidad de conectar con las personas, entender sus motivaciones y fomentar una cultura de bienestar se ha convertido en una de las habilidades más valoradas en los líderes actuales.

“Un líder sin inteligencia emocional ya no es viable en nuestra organización. La empatía y la escucha activa son esenciales para gestionar equipos diversos y remotos”.

3. Liderazgo digital: adaptación a herramientas tecnológicas

Los líderes han tenido que desarrollar nuevas competencias digitales para gestionar equipos híbridos, tomar decisiones basadas en datos y fomentar la colaboración en entornos digitales.

“El líder digital debe ser capaz de gestionar equipos distribuidos, utilizar herramientas de análisis de datos y promover la innovación tecnológica”.

4. Cultura de feedback continuo y aprendizaje

Las organizaciones están promoviendo una cultura de *feedback* ágil, en la que las evaluaciones de desempeño ya no son anuales, sino continuas. Los líderes están adoptando un enfoque de *coaching* para el desarrollo del talento.

“El feedback no debe ser un evento anual, sino una práctica continua. Queremos que los líderes sean coaches y guíen a sus equipos hacia el crecimiento profesional”.

5. Inclusión y diversidad como pilar del liderazgo

Los líderes tienen un papel clave en la creación de equipos diversos e inclusivos. La formación en sesgos inconscientes y la promoción de políticas de diversidad se han vuelto esenciales.

“El liderazgo inclusivo no es una opción, es una necesidad. La diversidad genera innovación, y nuestros líderes deben saber gestionarla”.

2.4. Capilaridad del liderazgo: cómo crear y desarrollar líderes en todos los niveles organizativos

Del liderazgo centralizado a un liderazgo distribuido

Las empresas han comprendido que el liderazgo no debe limitarse a los niveles ejecutivos, sino que debe ser promovido en todos los niveles de la organización.

Estrategias recomendadas por los CHRO:

1. Desarrollar programas de liderazgo inclusivo: Identificar y formar líderes emergentes en todas las áreas.

2. Fomentar la autonomía y la toma de decisiones en equipos descentralizados: Permitir que los empleados asuman mayor responsabilidad en sus funciones.

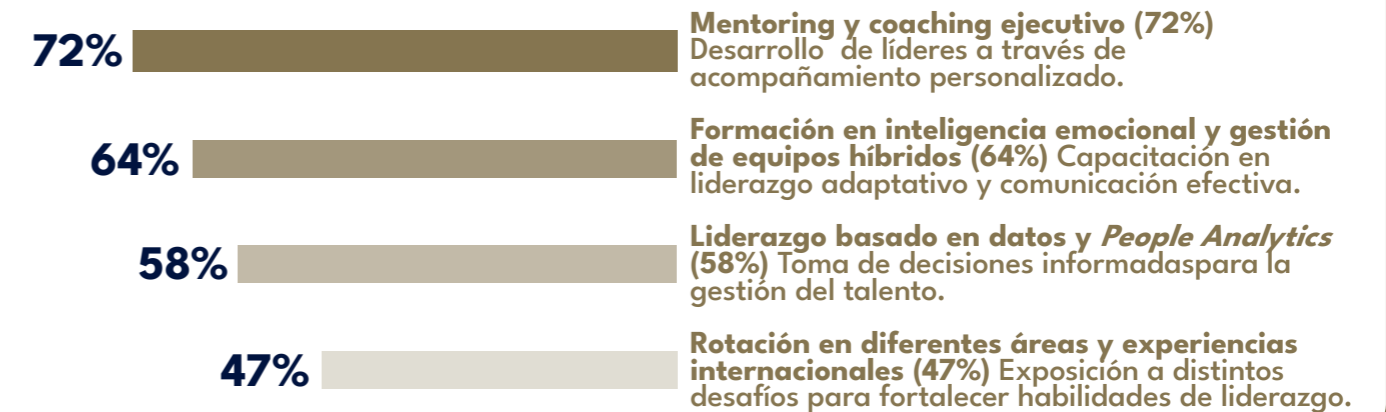
3. Crear una cultura de liderazgo compartido: Incorporar modelos donde el liderazgo se distribuya según las capacidades y conocimientos, no solo según la jerarquía.

EJEMPLO:

Empresas tecnológicas han implementado estructuras de liderazgo distribuido, donde los equipos tienen autonomía para tomar decisiones clave sin depender de una jerarquía rígida.

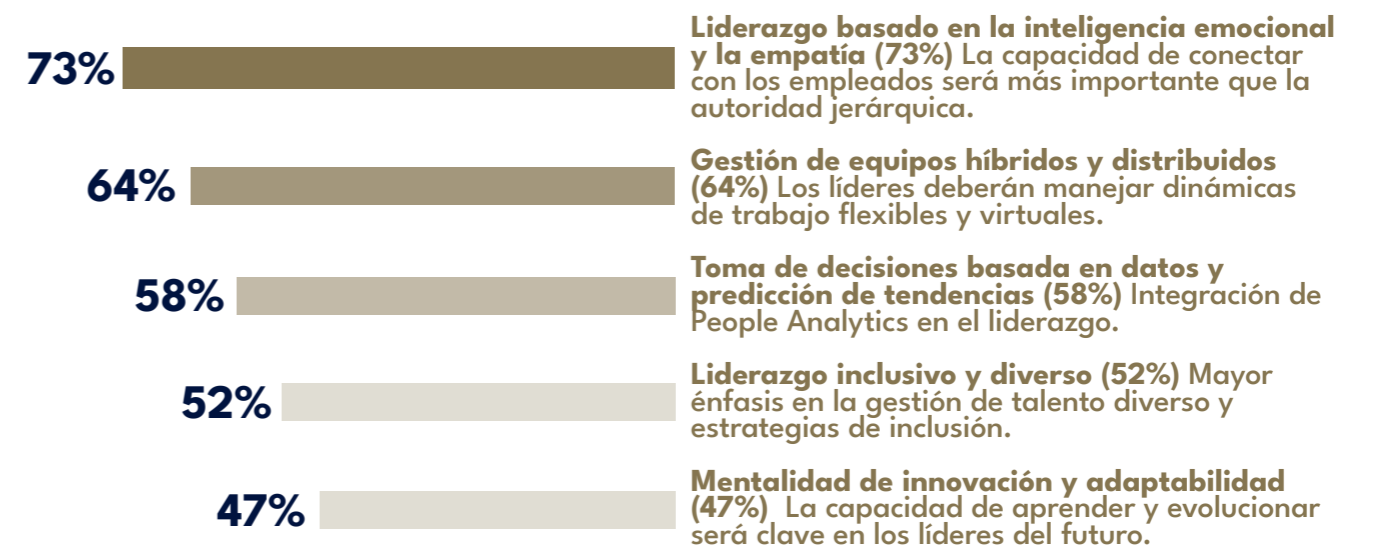
2.5. ¿Qué estrategias han sido más efectivas para desarrollar líderes?

PROGRAMAS DE DESARROLLO DE LIDERAZGO MÁS EFECTIVOS SEGÚN LOS CHROS:



2.6. Evolución del liderazgo en las organizaciones del futuro

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO DEL FUTURO SEGÚN LOS CHROS:



El liderazgo del futuro será menos jerárquico y más enfocado en la gestión de personas, la inteligencia emocional y el uso estratégico de datos para la toma de decisiones.



3

La gestión del talento centrado en flexibilidad, propósito y bienestar.



El talento se ha convertido en el eje estratégico de las organizaciones que buscan diferenciarse en un entorno altamente competitivo. Para lograrlo, las empresas deben apostar por el desarrollo continuo, la innovación en la gestión del talento y estrategias que garanticen su sostenibilidad a largo plazo.

3.1. Capacitación, herramientas y soluciones innovadoras para desarrollar talento competitivo

De la formación tradicional al desarrollo de talento basado en datos

Las empresas han pasado de modelos de capacitación reactivos a estrategias proactivas de desarrollo del talento, integrando metodologías de aprendizaje continuo y herramientas de IA para identificar necesidades formativas en tiempo real.

Estrategias recomendadas por los CHRO:

- 1. Crear academias internas de talento:** Empresas líderes están desarrollando plataformas propias de formación con contenidos específicos alineados a su negocio.
- 2. Adoptar *People Analytics* para detectar necesidades de formación:** Utilizar datos de desempeño y *engagement* para anticipar áreas de mejora y capacitación.
- 3. Establecer rutas de aprendizaje personalizadas:** Adaptar la formación a cada empleado con planes de *upskilling* y *reskilling* basados en sus intereses y competencias.

EJEMPLO:

Empresas de consultoría han creado programas de desarrollo acelerado para formar talento en nuevas metodologías y herramientas digitales, reduciendo la dependencia de la contratación externa.

3.2. ¿Quién lidera el desarrollo del talento?

La formación está dejando de ser un área operativa para convertirse en una función estratégica, con un enfoque cada vez más alineado a los objetivos de negocio y la retención del talento.

55%

Director de RRHH / CHRO

28%

CEO o Comité Ejecutivo

17%

Responsable de Formación y Desarrollo

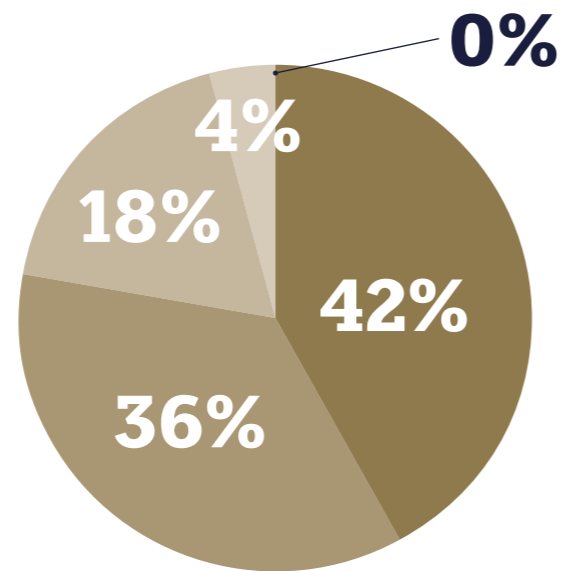
3.3. Innovación en la gestión del talento

La capacidad de innovar en la gestión del talento es un factor diferenciador en un entorno laboral en constante transformación. La innovación permite a las organizaciones atraer, desarrollar y retener talento de manera más eficiente.

LA IMPORTANCIA DE LA INNOVACIÓN EN RRHH

PROMEDIO GLOBAL: 8.3/10

- Muy alta (9-10 puntos): 42%
- Alta (7-8 puntos): 36%
- Media (5-6 puntos): 18%
- Baja (3-4 puntos): 4%
- Muy Baja (0-2 puntos): 0%



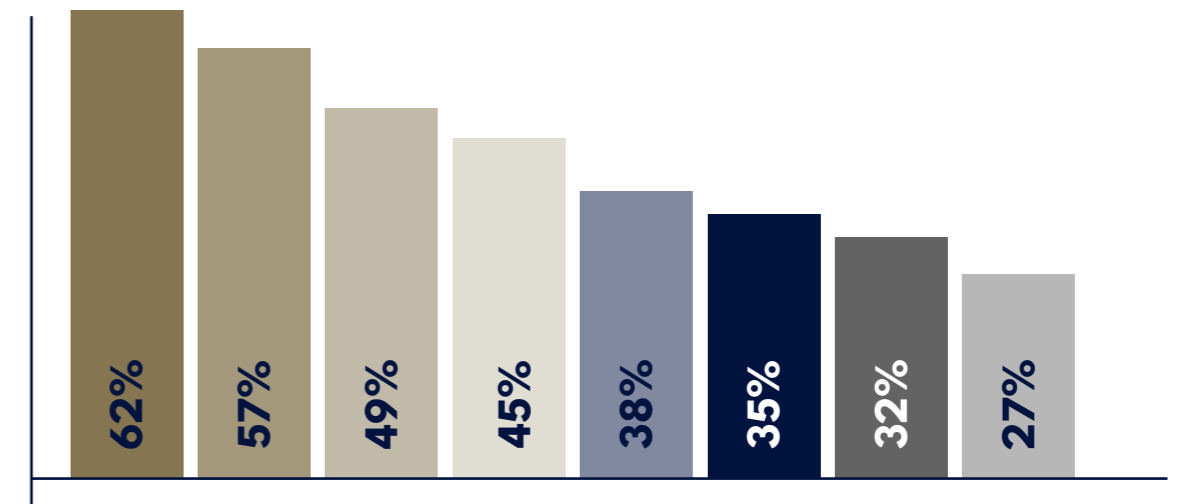
La innovación en RRHH está cobrando cada vez más importancia, impulsada por la necesidad de digitalización, la personalización del desarrollo profesional y la creación de culturas organizativas ágiles y flexibles.



3.4. ¿Qué estrategias utilizan para fomentar la innovación en su equipo o empresa?

La innovación en la gestión del talento no solo implica la adopción de nuevas tecnologías, sino también la implementación de metodologías disruptivas, la promoción de una cultura de experimentación y la generación de espacios donde los empleados puedan aportar ideas y evolucionar profesionalmente.

ESTRATEGIAS MÁS UTILIZADAS PARA IMPULSAR LA INNOVACIÓN EN RRHH



- Implementación de metodologías ágiles en RRHH: 62%
- Fomento de la experimentación y el aprendizaje continuo: 57%
- Uso de IA y *People Analytics* para la toma de decisiones: 49%
- Creación de programas de intraemprendimiento: 45%
- Espacios colaborativos y *hackathons* de talento: 38%
- Digitalización de procesos de formación y selección: 35%
- Flexibilización de estructuras organizativas: 32%
- Incentivos para propuestas innovadoras: 27%

Las organizaciones están adoptando modelos más flexibles y tecnológicos para innovar en la gestión del talento, con un enfoque en la experimentación, el uso de datos y la transformación digital de procesos clave.

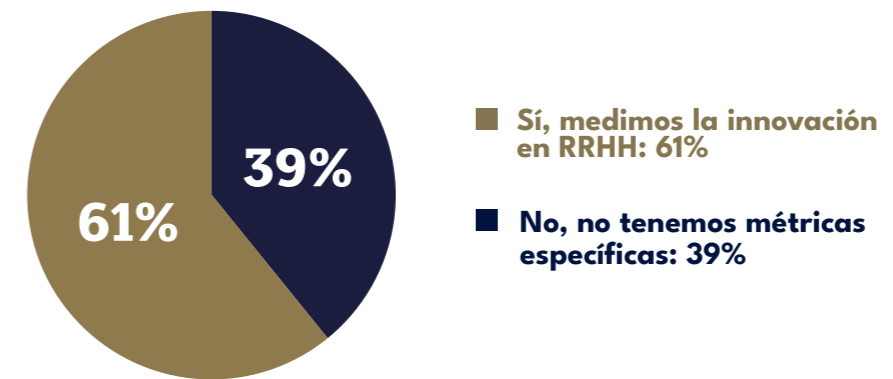
3.5. ¿Qué innovaciones cree que están transformando la gestión del talento?



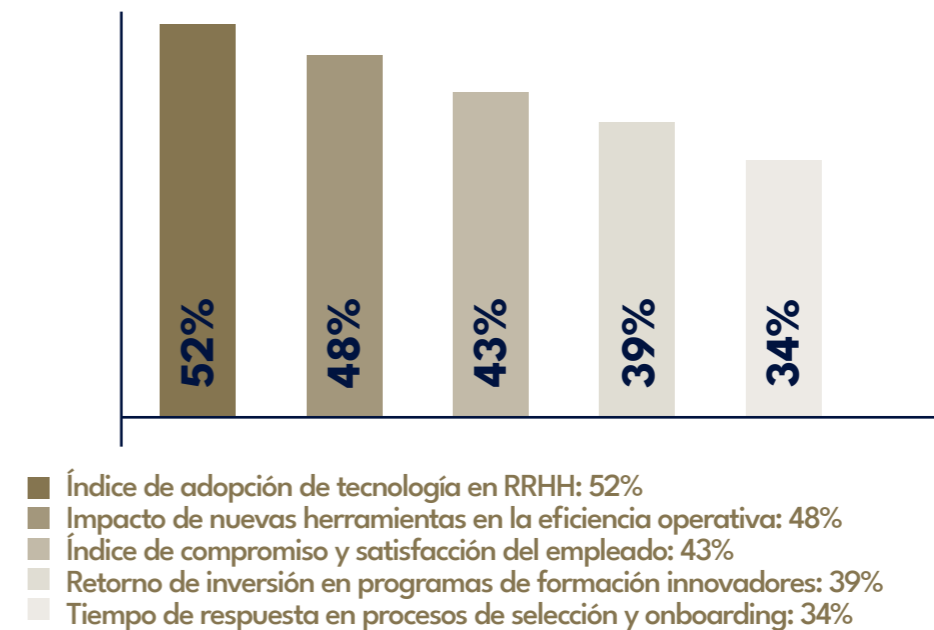
“Estamos integrando la IA en todo el ciclo de vida del empleado. Desde la selección hasta el desarrollo profesional, la tecnología nos está permitiendo mejorar la eficiencia y la experiencia del talento”.

3.6. Medición de la innovación en RRHH

La innovación en la gestión del talento es un pilar fundamental para la evolución organizativa, pero su impacto real solo puede medirse mediante indicadores concretos. Muchas empresas han comenzado a evaluar el grado de innovación en RRHH a través de métricas de digitalización, eficiencia de procesos y engagement de los empleados.



INDICADORES UTILIZADOS PARA MEDIR LA INNOVACIÓN EN RRHH



La medición de la innovación en RRHH está en crecimiento, pero muchas organizaciones aún deben desarrollar sistemas de evaluación más estructurados para entender el verdadero impacto de sus iniciativas.

3.7. ¿Cuáles son las tendencias emergentes en la gestión del talento que tendrán mayor impacto en los próximos cinco años?

El panorama del talento y la formación está experimentando una transformación acelerada impulsada por la digitalización, la automatización y las nuevas expectativas de los empleados. Las empresas de diferentes sectores están redefiniendo sus estrategias de talento para responder a cambios en el mercado laboral, la tecnología y las dinámicas organizativas.



Identificamos 7 tendencias clave que transformarán la gestión del talento en los próximos cinco años:

1. Hiperpersonalización de la experiencia del empleado. Los CHRO coinciden en que las estrategias de formación ya no pueden ser genéricas. Se están implementando plataformas basadas en inteligencia artificial y analítica de datos para ofrecer rutas de aprendizaje personalizadas.

“La IA nos permite ofrecer formación a la medida de cada colaborador, asegurando que el contenido sea relevante y aplicable. Hemos visto un incremento del 40% en la participación en programas de aprendizaje cuando se personalizan con IA”

2. IA y automatización en la gestión del talento. La inteligencia artificial y la automatización seguirán optimizando procesos clave como el reclutamiento, la evaluación del desempeño y la formación.

“La IA nos permite identificar patrones en el desempeño, predecir la rotación y personalizar la experiencia de cada empleado”

3. Modelos de trabajo flexibles y por proyectos. El trabajo híbrido y remoto ha cambiado la dinámica organizativa. Las empresas están adoptando modelos más flexibles, y el liderazgo se está adaptando para gestionar equipos distribuidos geográficamente. El reto sigue siendo mantener el sentido de pertenencia y la cohesión del equipo.

“El reto del liderazgo híbrido no es solo tecnológico, sino cultural. Necesitamos formar a nuestros líderes en nuevas formas de comunicación y gestión de equipos distribuidos”

4. Bienestar y sostenibilidad laboral como prioridad. La salud mental, la desconexión digital y el equilibrio entre vida personal y profesional se consolidarán como factores clave en la retención del talento.

“Las empresas que no ofrezcan condiciones de bienestar real perderán talento frente a competidores que prioricen el equilibrio y la flexibilidad”

5. Data-driven HR: Toma de decisiones basada en People Analytics. Las empresas están utilizando cada vez más *People Analytics* para mejorar la gestión del talento. Desde la predicción de rotación hasta la identificación de líderes potenciales, la analítica avanzada está permitiendo a RRHH tomar decisiones basadas en datos. El uso de datos avanzados permitirá a las empresas anticiparse a tendencias de rotación, desempeño y necesidades de formación, optimizando la gestión del talento en tiempo real.

“Antes, tomábamos decisiones de talento basadas en intuición. Ahora usamos analítica avanzada para predecir qué empleados tienen mayor riesgo de salir y qué acciones podemos tomar para retenerlos”

6. Upskilling y reskilling como prioridad estratégica. El 80% de los CHRO entrevistados afirman que sus organizaciones están invirtiendo en programas de *reskilling* y *upskilling* para preparar a sus empleados para los nuevos desafíos tecnológicos. La automatización y la IA están redefiniendo muchos roles, lo que obliga a las empresas a capacitar a su talento en nuevas habilidades digitales y estratégicas.

“El desafío no es solo encontrar talento, sino desarrollar el que ya tenemos. Invertir en *reskilling* es clave para asegurar que nuestros equipos sigan siendo competitivos en un mercado en constante evolución”

7. Sostenibilidad y criterios ESG en la gestión del talento. La sostenibilidad ya no es solo una estrategia de RSC, sino una parte fundamental de la gestión del talento.

“Los empleados quieren trabajar en empresas con propósito. Nuestra estrategia de talento está alineada con la sostenibilidad y eso nos ha ayudado a atraer y retener a las nuevas generaciones”

3.8. ¿Qué oportunidades cree que las empresas aún no están aprovechando en la gestión del talento?

Oportunidades pendientes de aplicación en gestión de talento

- **Uso avanzado de IA y automatización en RRHH.**
- **Aprovechamiento de la analítica de datos para la gestión del talento.**
- **Desarrollo de modelos laborales más flexibles y basados en proyectos.**
- **Mayor inversión en estrategias de bienestar laboral.**
- **Alianzas con universidades y startups para atraer talento disruptivo.**

“Tenemos una gran cantidad de datos sobre el talento, pero aún no los usamos de manera óptima. La integración de IA y analítica nos permitirá tomar mejores decisiones y anticiparnos a los cambios”.

3.9. ¿Cuáles son los retos más críticos que enfrenta su área de RRHH en este momento?

Los tres grandes retos que mencionan los CHRO son:

1. **Atracción y retención del talento en un mercado altamente competitivo.**
2. **Gestión del trabajo híbrido sin perder la cohesión y el compromiso del equipo.**
3. **Capacitación y *reskilling* para asegurar que los empleados tengan las habilidades del futuro.**

3.10. ¿Qué aspectos están consumiendo más tiempo o generando mayor preocupación en su departamento?

Aspectos más inquietantes

- **Falta de agilidad en la contratación y dificultades para atraer talento especializado.**
- **Resistencia al cambio en la adopción de nuevas tecnologías en RRHH.**
- **Equilibrio entre bienestar y rendimiento: cómo evitar el *burnout* en equipos híbridos.**

3.11. Estrategias frente a la “Gran Reconsideración”

La "Gran Reconsideración" ha cambiado las prioridades y expectativas del talento, obligando a las empresas a replantear sus estrategias de atracción, fidelización y engagement. Las organizaciones deben ir más allá de los beneficios tradicionales y centrarse en la flexibilidad, el propósito y el bienestar como pilares fundamentales para retener y motivar a su capital humano.

3.12. Atracción, fidelización y *engagement* del talento

Adaptarse a las nuevas expectativas del talento

Las empresas que han logrado mantener altos niveles de *engagement* han entendido que los empleados buscan más que un salario competitivo; quieren trabajar en organizaciones alineadas con sus valores y que les ofrezcan autonomía y oportunidades de crecimiento.



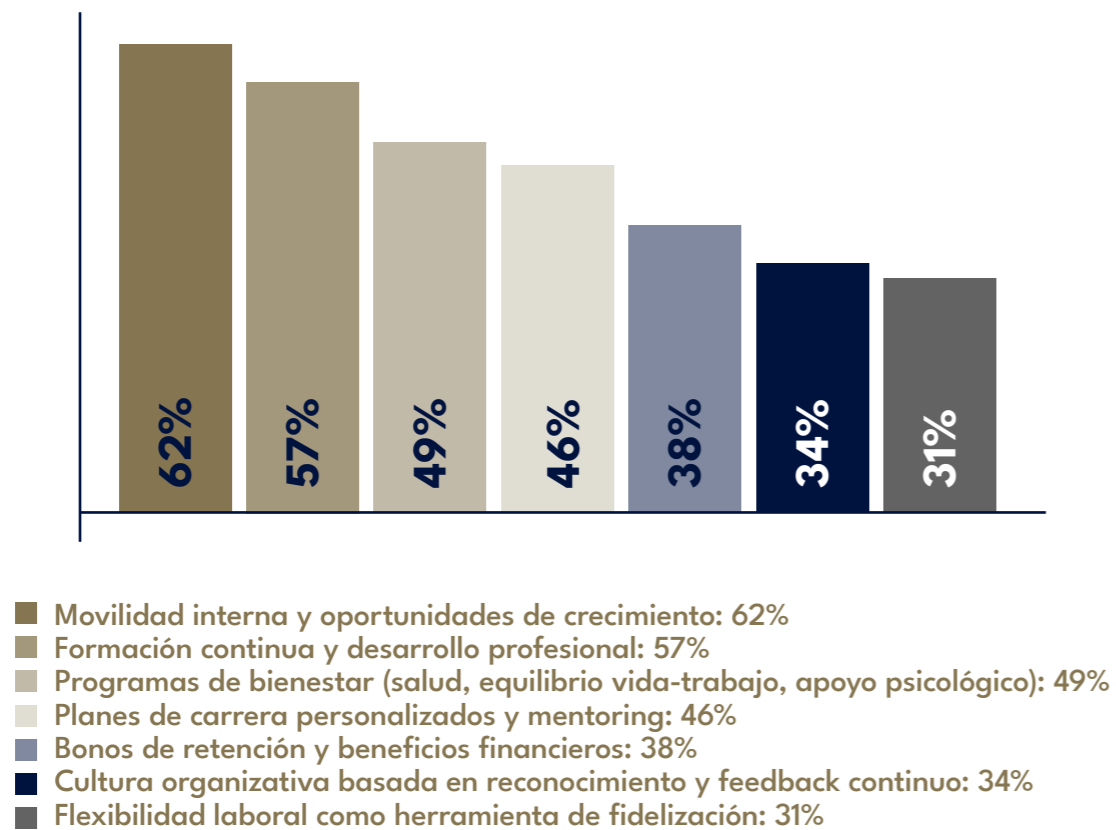
Las estrategias de atracción de talento están evolucionando hacia un enfoque más holístico, donde la flexibilidad, el bienestar y la personalización de la experiencia del empleado son factores determinantes para captar a los mejores profesionales.

3.13. ¿Qué programas utilizan para la retención de empleados?

Estrategias de retención: construyendo un entorno donde el talento quiera quedarse

En un contexto donde el mercado laboral es cada vez más competitivo, las empresas están invirtiendo en estrategias de retención para evitar la fuga de talento clave. La rotación de empleados no solo implica un coste financiero significativo, sino que también impacta en la cultura organizativa y en la productividad.

PROGRAMAS MÁS UTILIZADOS PARA RETENER EMPLEADOS



La retención del talento ya no depende solo de la compensación económica; las empresas que ofrecen desarrollo profesional, bienestar y una cultura de reconocimiento tienen una ventaja competitiva en la fidelización de sus empleados.

“Antes la gente dejaba la empresa porque no veía oportunidades de crecimiento. Ahora ofrecemos planes de carrera claros y personalizados que han reducido nuestra tasa de rotación en un 30%”.

3.14. ¿Cómo han ajustado su Propuesta de Valor del Empleado (PVE) para adaptarse a las nuevas expectativas de los empleados?

Redefiniendo la PVE: más allá del salario, una experiencia integral

La guerra por el talento ha obligado a las empresas a replantear su Propuesta de Valor del Empleado (PVE) para alinearse con las nuevas expectativas del mercado laboral. Ya no basta con ofrecer un salario competitivo; los empleados buscan flexibilidad, propósito y bienestar en su entorno de trabajo.

Los CHRO entrevistados identifican cuatro áreas clave donde han ajustado su PVE para atraer y retener talento:

1. Flexibilidad laboral y autonomía en el trabajo. El 80% de los CHROs entrevistados han rediseñado sus políticas de trabajo para ofrecer mayor flexibilidad a los empleados. Esto incluye modelos híbridos, jornadas adaptables y opciones de trabajo remoto total o parcial.

“Antes de la pandemia, el trabajo flexible era un beneficio; ahora es un estándar. Si no ofrecemos autonomía a nuestros empleados, el talento se va a otras empresas que sí lo hacen”

2. Desarrollo de carrera y aprendizaje continuo. La formación y el crecimiento profesional se han convertido en factores decisivos para la retención de talento. Las empresas están invirtiendo en plataformas de aprendizaje personalizadas y rutas de desarrollo alineadas con los intereses de cada empleado.

“El crecimiento profesional es una prioridad para los empleados jóvenes. Hemos creado rutas de aprendizaje a medida, utilizando IA para ofrecer contenido relevante en función de sus aspiraciones y rendimiento”

3. Cultura de bienestar y sostenibilidad. El 72% de los CHROs destaca la importancia de la salud mental y el bienestar como parte de su PVE. Se han implementado programas de apoyo psicológico, iniciativas de desconexión digital y beneficios relacionados con la calidad de vida.

“Ofrecemos programas de *mindfulness*, *coaching* y asesoramiento financiero para ayudar a nuestros empleados a gestionar su bienestar en todas las áreas de su vida”

4. Propósito y alineación con los valores del empleado. Las nuevas generaciones buscan trabajar en empresas con un propósito claro. La sostenibilidad, la diversidad y la inclusión se han convertido en factores clave para atraer talento.

“La gente quiere trabajar en empresas con impacto positivo. Nuestras estrategias de ESG y diversidad han sido un gran diferenciador para atraer talento comprometido”

Estrategias recomendadas por los CHRO:

- 1. Segmentación de beneficios según el perfil del empleado:** Ofrecer paquetes personalizados que incluyan formación, bienestar y opciones de trabajo flexible.
- 2. Reforzar el sentido de pertenencia en equipos remotos:** Implementar estrategias de *onboarding* y *engagement* digital.
- 3. Evaluar constantemente la percepción del talento:** Realizar encuestas de pulso y sesiones de escucha activa para entender las expectativas de los empleados.

EJEMPLO:

Empresas globales han desarrollado plataformas de beneficios flexibles donde los empleados pueden elegir qué elementos de la PVE son más relevantes para ellos, desde días adicionales de vacaciones hasta formación especializada.

3.15. Programas de bienestar y salud mental

Bienestar como diferenciador en la retención del talento

El bienestar emocional y físico se ha convertido en un pilar estratégico para la retención del talento. Las empresas están adoptando un enfoque integral que abarca salud mental, desconexión digital y apoyo financiero.

Iniciativas más implementadas por los CHRO:

- **Programas de salud mental y bienestar (70%):** terapias psicológicas, mindfulness, asesoramiento financiero.
- **Flexibilidad en horarios y días libres (68%):** posibilidad de elegir cuándo y dónde trabajar.
- **Días de descanso adicionales y semanas laborales reducidas (43%):** en algunos casos, pruebas piloto de 4 días de trabajo a la semana.

Las empresas están redefiniendo su PVE con un enfoque en flexibilidad, bienestar y desarrollo profesional. Las estrategias de retención más efectivas incluyen movilidad interna, personalización del desarrollo profesional y beneficios alineados con las necesidades individuales del talento.

3.16. Retención del talento: movilidad interna y formación continua como estrategias principales

Creando oportunidades de crecimiento dentro de la organización

La falta de oportunidades de crecimiento interno es una de las principales razones por las que los empleados buscan nuevas oportunidades laborales. La movilidad interna y la formación continua son herramientas clave para retener talento.

Estrategias recomendadas por los CHRO:

- 1. Diseñar planes de carrera personalizados:** Crear rutas de crecimiento dentro de la empresa alineadas con los intereses del talento.
- 2. Facilitar la movilidad interna:** Permitir a los empleados postularse a roles internos antes de abrir vacantes al mercado externo.
- 3. Fomentar la formación continua:** Invertir en *upskilling* y *reskilling* para garantizar que los empleados puedan evolucionar en la organización.

EJEMPLO:

Empresas del sector financiero han implementado plataformas internas de movilidad donde los empleados pueden visualizar oportunidades de crecimiento dentro de la organización, reduciendo la fuga de talento un 40%.



4

Del aprendizaje tradicional a la formación personalizada y digital



En un mundo donde las habilidades tienen una vida útil cada vez más corta, la formación y el desarrollo del talento se han convertido en un pilar estratégico para la competitividad empresarial. Las empresas más innovadoras han dejado atrás los métodos tradicionales de capacitación y han adoptado enfoques más flexibles, digitales y personalizados para garantizar el crecimiento continuo de su talento.

4.1. ¿Cómo han evolucionado los programas de formación en su organización en los últimos años?

Las empresas han transformado sus programas de formación en cuatro áreas clave:

1. Personalización y formación a la medida del empleado. Las plataformas de aprendizaje basadas en IA están permitiendo la personalización del contenido según el perfil, habilidades y aspiraciones del empleado. Las rutas de formación se diseñan en función de su desempeño y necesidades futuras.

“Antes ofrecíamos formación estándar para todos, ahora cada empleado tiene un itinerario de aprendizaje adaptado a sus necesidades y aspiraciones”

2. Aprendizaje en microformatos (*Microlearning*). El contenido en pequeñas dosis, con cápsulas de aprendizaje breves y dinámicas, ha demostrado ser más efectivo en la retención de conocimientos y la aplicabilidad en el trabajo.

“Hemos reducido la duración de nuestros cursos y ahora ofrecemos cápsulas de formación de 5 a 10 minutos que los empleados pueden consumir en cualquier momento”

3. Gamificación y formación experiencial. El uso de dinámicas de gamificación y simulaciones en entornos virtuales ha aumentado el *engagement* en los programas de formación.

“La formación con gamificación y simulaciones nos ha permitido mejorar la retención del conocimiento en un 30% y aumentar la participación de los empleados en un 50%”

4. Implementación de IA y Realidad Virtual/Aumentada (VR/AR). La realidad virtual y aumentada están revolucionando la formación en sectores como manufactura, salud y retail, permitiendo entrenamientos inmersivos sin riesgos.

“La realidad virtual nos ha permitido simular situaciones reales en formación técnica y de seguridad sin exponer a los empleados a riesgos innecesarios”

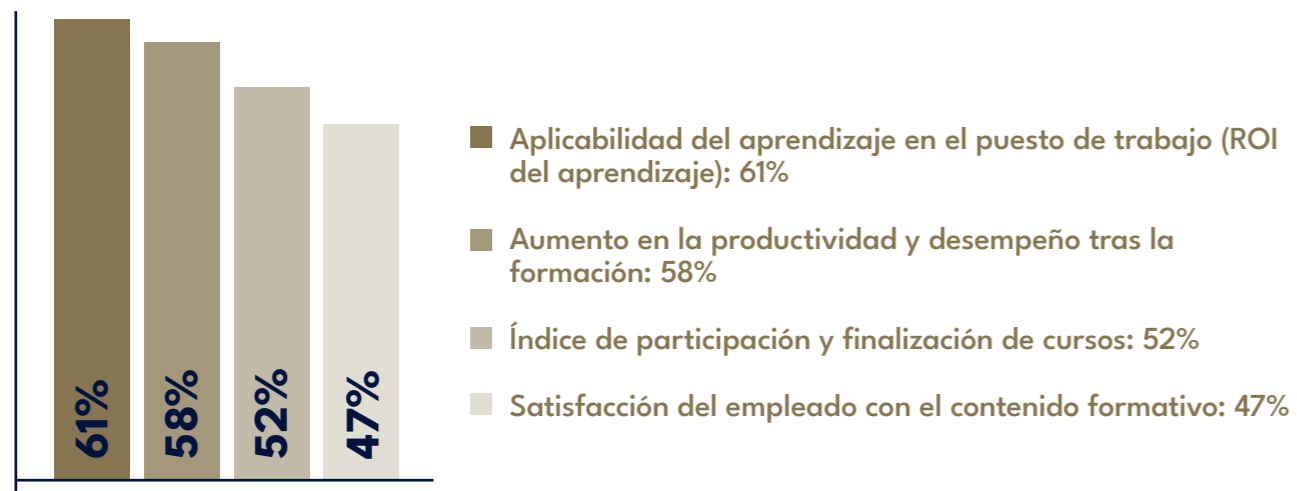
4.2. ¿Cómo han integrado la tecnología en la formación y el desarrollo del talento?

TECNOLOGÍAS MÁS UTILIZADAS EN FORMACIÓN SEGÚN LOS CHRO:



4.3. ¿Cómo miden la efectividad de los programas de formación?

La medición del impacto de la formación se está volviendo más sofisticada, con un enfoque en la aplicabilidad del aprendizaje en el puesto de trabajo y el uso de analítica para optimizar los programas formativos.



4.4. Soluciones innovadoras para capacitar al talento

IA y datos al servicio del desarrollo del talento

La inteligencia artificial está permitiendo personalizar la formación a nivel individual, recomendando contenidos según el rendimiento, habilidades e intereses del empleado.

Estrategias recomendadas por los CHRO:

- 1. Desarrollar plataformas de formación con IA:** Crear entornos de aprendizaje que se adapten automáticamente a las necesidades de cada empleado.
- 2. Utilizar analítica predictiva en formación:** Medir el impacto del aprendizaje y anticipar necesidades futuras de capacitación.
- 3. Aplicar *chatbots* de formación para microaprendizaje:** Incorporar asistentes virtuales que guíen el desarrollo del talento de manera automatizada.

EJEMPLO:

Empresas tecnológicas han implementado IA en sus plataformas de formación para recomendar cursos específicos según el progreso del empleado, aumentando la finalización de cursos en un 50%.

4.5. *Upskilling y reskilling*: cómo abordar la obsolescencia de habilidades en un entorno cambiante

Preparando al talento para la transformación empresarial

Las organizaciones están adoptando estrategias de *upskilling* y *reskilling* para garantizar que sus empleados tengan las habilidades necesarias en un entorno cambiante y cada vez más automatizado.

Estrategias recomendadas por los CHRO:

1. Crear academias internas de *reskilling*: Desarrollar programas de reconversión laboral para preparar a los empleados para nuevos roles dentro de la empresa.

2. Incluir certificaciones digitales en la formación: Permitir que los empleados obtengan acreditaciones reconocidas en competencias clave.

3. Medir el retorno de la inversión en formación: Evaluar el impacto de los programas de *upskilling* en la productividad y retención del talento.

EJEMPLO:

Empresas de telecomunicaciones han desarrollado programas de *reskilling* en tecnologías digitales para reconvertir empleados de áreas tradicionales en expertos en inteligencia artificial y análisis de datos.

4.6. Power Skills

La nueva prioridad en la gestión del talento

Las Power Skills, antes consideradas “habilidades blandas”, han cobrado una importancia crítica en el mundo laboral actual. La automatización y la IA están transformando el mercado de trabajo, pero las habilidades humanas siguen siendo insustituibles.

Estrategias recomendadas por los CHRO:

1. Fomentar la adaptabilidad a través de formación en gestión del cambio: Integrar programas que enseñen a los empleados a operar en entornos de incertidumbre.

2. Desarrollar la inteligencia emocional en líderes y equipos: Capacitar en empatía, autoconciencia y regulación emocional.

3. Impulsar la creatividad y el pensamiento crítico: Fomentar la resolución de problemas complejos mediante metodologías de *Design Thinking*.

EJEMPLO:

Empresas del sector salud han incorporado formación en inteligencia emocional en sus programas de liderazgo, mejorando la capacidad de gestión de crisis y toma de decisiones en entornos de alta presión.

4.7. *Soft skills*: claves para el éxito en entornos de trabajo dinámicos

El avance de la digitalización y la automatización han cambiado el panorama de las habilidades necesarias en el mundo laboral. Las habilidades blandas han adquirido un protagonismo aún mayor. La adaptabilidad, la inteligencia emocional y la capacidad de liderazgo son ahora factores diferenciales en el éxito profesional.

Identificamos cinco habilidades blandas que están marcando la diferencia en la competitividad organizativa:

1. Adaptabilidad y gestión del cambio. La velocidad con la que cambian las dinámicas empresariales exige que los empleados sean capaces de aprender rápido, reinventarse y operar en entornos inciertos.

“Buscamos personas con mentalidad de crecimiento, que no solo se adapten al cambio, sino que lo lideren”

2. Inteligencia emocional y liderazgo empático. Las habilidades interpersonales y la capacidad de gestionar emociones propias y ajenas son esenciales para la construcción de equipos sólidos y la retención del talento.

“El liderazgo no se trata solo de estrategia y resultados, sino de entender y conectar con las personas”

3. Resolución de problemas y pensamiento crítico. En un entorno de trabajo más automatizado, la capacidad humana para resolver problemas complejos y tomar decisiones sigue siendo un activo clave.

“Los datos y la automatización nos dan información, pero necesitamos empleados que sepan interpretarlos y tomar decisiones estratégicas”

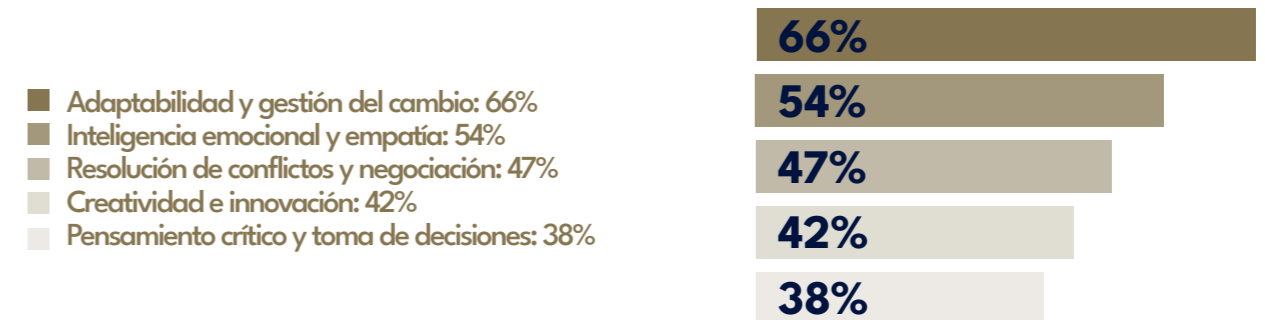
4. Comunicación efectiva y trabajo en equipo. En un mundo laboral donde el trabajo remoto y los equipos multidisciplinarios son cada vez más comunes, las habilidades de comunicación han cobrado mayor relevancia.

“Los empleados con habilidades de comunicación sobresalientes tienen una ventaja competitiva enorme, especialmente en modelos híbridos donde la claridad y la colaboración son esenciales”

5. Mentalidad de innovación y creatividad. La creatividad y la capacidad de innovar son habilidades fundamentales para mantener la competitividad de las empresas en el mercado.

“Las empresas que prosperarán serán aquellas con empleados que piensen diferente, desafíen el statu quo y propongan soluciones disruptivas”

SOFT SKILLS MÁS DEMANDADAS EN LAS EMPRESAS



Las empresas están priorizando las habilidades relacionadas con la gestión del cambio, la inteligencia emocional y la resolución de conflictos, reconociendo que estos factores son esenciales para el éxito en un entorno de trabajo en constante evolución.

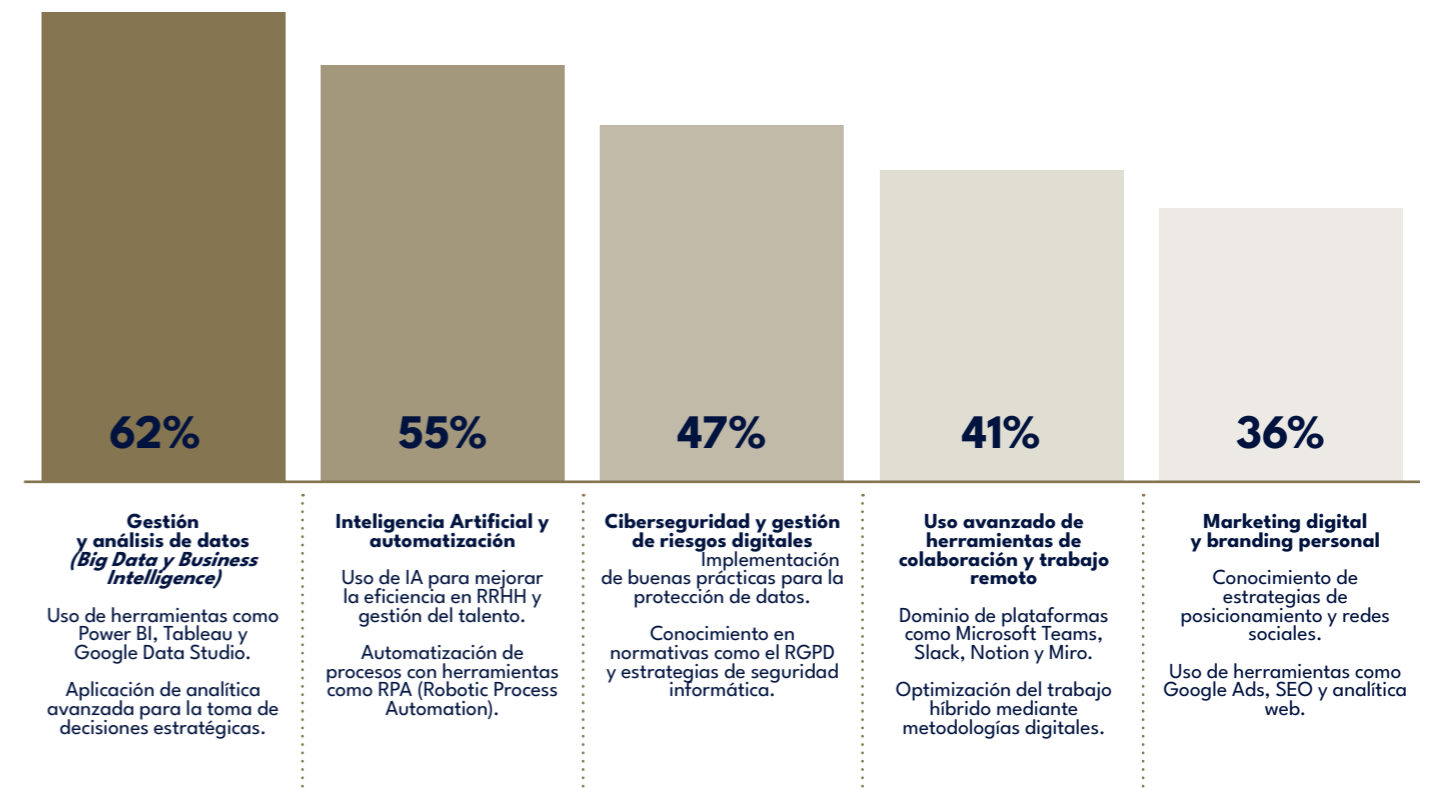


4.8. ¿Qué competencias digitales considera imprescindibles en su sector?

La nueva prioridad en la gestión del talento

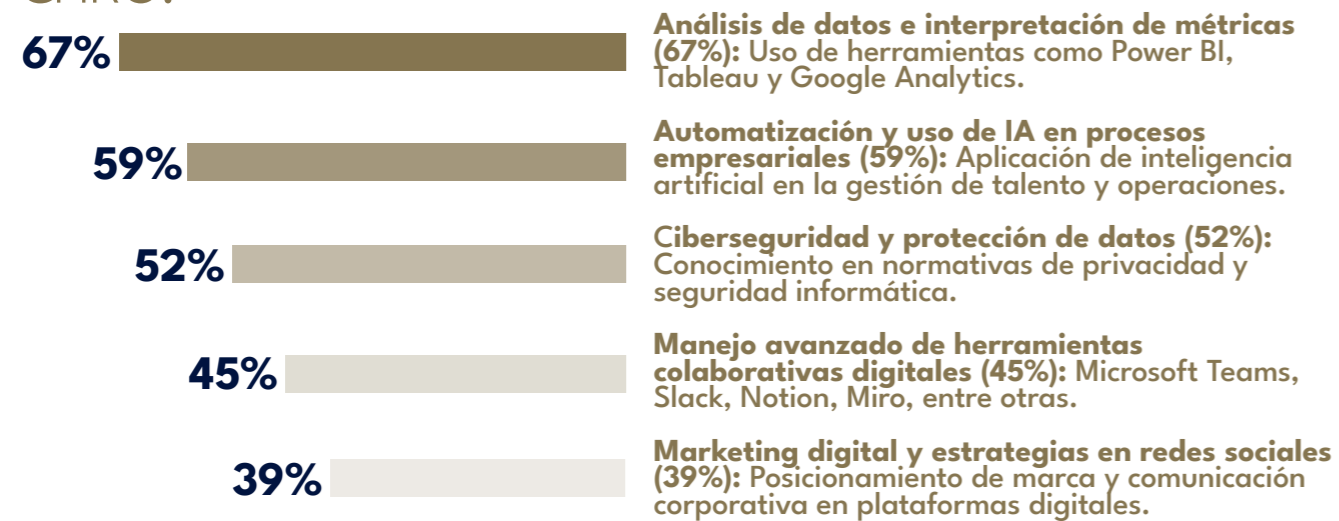
Las *Power Skills*, antes consideradas “habilidades blandas”, han cobrado una importancia crítica en el mundo laboral actual. La automatización y la IA están transformando el mercado de trabajo, pero las habilidades humanas siguen siendo insustituibles.

COMPETENCIAS DIGITALES MÁS VALORADAS EN LAS EMPRESAS



Las empresas están priorizando la formación en competencias digitales avanzadas, con un enfoque en el análisis de datos, la inteligencia artificial y la ciberseguridad, preparando a sus equipos para los desafíos de la economía digital.

HABILIDADES DIGITALES MÁS DEMANDADAS SEGÚN LOS CHRO:



“No basta con saber usar la tecnología, necesitamos empleados que sepan interpretar datos y tomar decisiones basadas en información objetiva”.

Las competencias digitales están siendo cada vez más transversales en todas las áreas, con un enfoque en la analítica de datos, la automatización y la ciberseguridad.

4.9. Habilidades interpersonales

La diversidad como ventaja competitiva

La globalización y la digitalización han generado entornos de trabajo más diversos, donde la capacidad de gestionar equipos multiculturales es un factor clave de éxito.

Estrategias recomendadas por los CHRO:

- 1. Capacitar en liderazgo inclusivo:** Formar a los líderes en gestión de diversidad y equidad de género.
- 2. Implementar programas de mentoría intercultural:** Facilitar el intercambio de experiencias entre empleados de diferentes orígenes.
- 3. Fomentar la comunicación efectiva en entornos diversos:** Enseñar a los equipos a trabajar en colaboración con personas de distintas culturas y generaciones.

EJEMPLO:

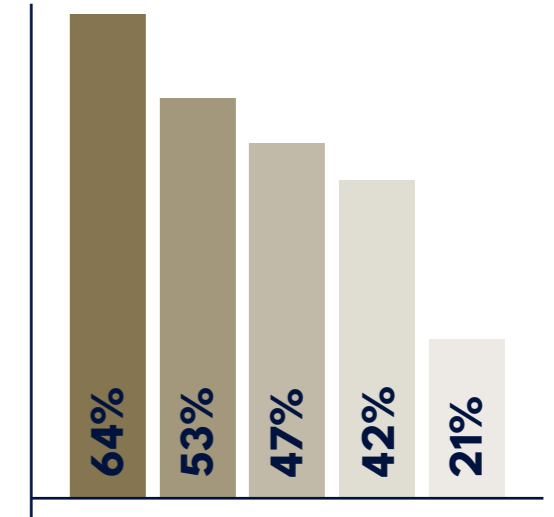
Empresas del sector retail han creado comunidades de práctica donde empleados de diferentes regiones comparten conocimientos y mejores prácticas, mejorando la integración y el aprendizaje intercultural.

4.10. Evolución de la formación corporativa

La combinación de metodologías digitales, aprendizaje experiencial y personalización del contenido está marcando la diferencia en la efectividad de la formación.

METODOLOGÍAS FORMATIVAS MÁS UTILIZADAS

- Upskilling/Reskilling: 64%
- Formación híbrida (presencial y online): 53%
- Microlearning: 47%
- Mentoring y coaching ejecutivo: 42%
- Realidad Virtual/Aumentada en formación: 21%



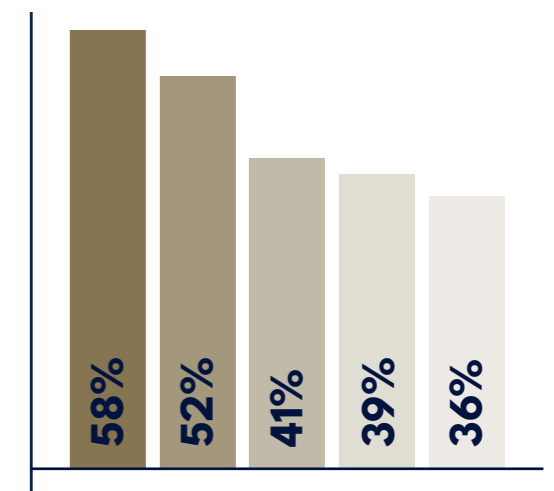
La formación corporativa está evolucionando hacia modelos más ágiles, personalizados y adaptados a las necesidades específicas de cada empleado, con un fuerte énfasis en la actualización constante de habilidades.

4.11. ¿Qué conocimientos demandan las empresas?

Las organizaciones ya no solo buscan desarrollar habilidades técnicas, sino también fortalecer competencias en áreas estratégicas como la sostenibilidad, la ciberseguridad y la gestión de datos.

ÁREAS DE FORMACIÓN PRIORITARIAS

- Gestión de datos e inteligencia artificial (IA): 58%
- Liderazgo digital y transformación organizativa: 52%
- Sostenibilidad y criterios ESG en la empresa: 41%
- Ciberseguridad y gestión de riesgos digitales: 39%
- Soft skills y habilidades de comunicación: 36%



Las empresas están priorizando la formación en habilidades tecnológicas y estratégicas, preparando a sus equipos para un entorno laboral cada vez más digitalizado y enfocado en la sostenibilidad.

4.12. ¿Cómo está preparándose su empresa para los cambios en el mercado laboral y el futuro del trabajo?

Estrategias para el futuro del trabajo: adaptación, digitalización y bienestar

Las empresas están en un proceso de transformación profunda para adaptarse a los cambios en el mercado laboral.

Las cinco principales estrategias que están implementando las empresas para prepararse para el futuro del trabajo son:

1. Upskilling y reskilling del talento. Las empresas están apostando por la formación continua para garantizar que sus empleados tengan las competencias necesarias en un mundo donde la tecnología y los modelos de negocio evolucionan rápidamente.

“El 40% de nuestros empleados necesitarán nuevas habilidades en los próximos cinco años. Estamos invirtiendo en programas de *reskilling* para garantizar que nuestro talento se mantenga competitivo”

2. Automatización e inteligencia artificial en la gestión del talento. La implementación de IA y automatización en procesos de RRHH está permitiendo a las empresas optimizar la selección, la formación y la retención de talento.

“Hemos incorporado IA en nuestros procesos de selección y evaluación del desempeño. Nos permite reducir sesgos y mejorar la toma de decisiones en la gestión del talento”

3. Rediseño del modelo de trabajo y nuevas formas de colaboración. Las organizaciones están experimentando con modelos laborales más flexibles y dinámicos, combinando trabajo remoto, presencial y por proyectos.

“Estamos explorando modelos laborales híbridos, pero también nuevas formas de colaboración basadas en talento freelance y modelos por suscripción”

4. Énfasis en bienestar y sostenibilidad laboral. El bienestar del empleado se ha convertido en una prioridad estratégica. Las empresas están diseñando programas de salud mental, desconexión digital y equilibrio entre vida laboral y personal.

“El bienestar ya no es un beneficio, sino un pilar de nuestra estrategia de talento. Un empleado con salud física y mental es más productivo y comprometido”

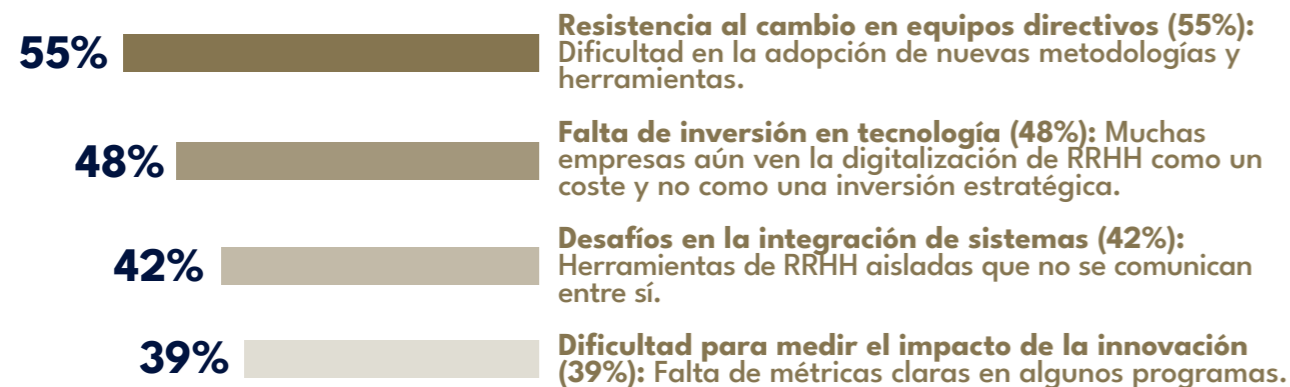
5. People Analytics y toma de decisiones basada en datos. El análisis de datos se está convirtiendo en una herramienta fundamental para anticipar tendencias en la gestión del talento y diseñar estrategias más efectivas.

“People Analytics nos permite predecir la rotación, identificar patrones de desempeño y tomar decisiones estratégicas en la gestión del talento”



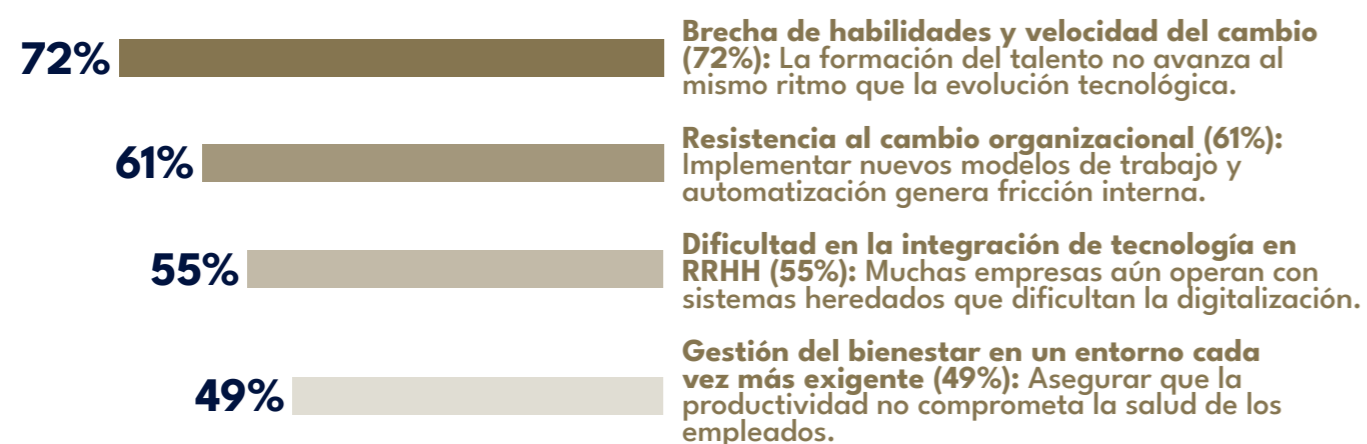
4.13. ¿Qué obstáculos enfrenta al intentar implementar cambios innovadores en su departamento?

PRINCIPALES BARRERAS A LA INNOVACIÓN EN RRHH SEGÚN LOS CHRO:



La cultura de innovación en RRHH está creciendo, pero aún enfrenta barreras relacionadas con la resistencia al cambio, la inversión en tecnología y la integración de herramientas.

DESAFÍOS PRINCIPALES IDENTIFICADOS POR LOS CHRO:



4.15. ¿Qué consejo daría a otras empresas para prepararse mejor para el futuro del trabajo?

La pandemia dejó en evidencia la importancia de la resiliencia organizativa y la capacidad de adaptación de las empresas ante escenarios inciertos.

Estrategias recomendadas por los CHRO:

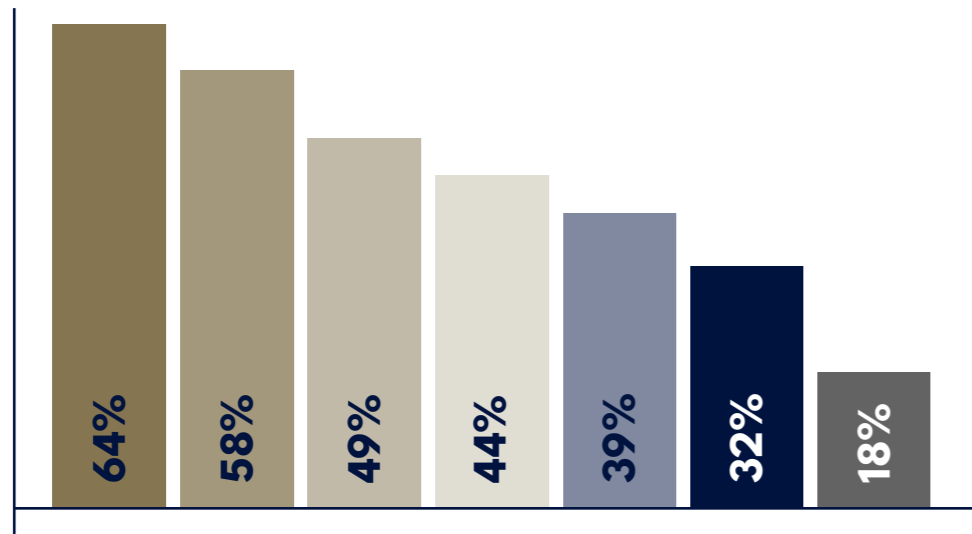
- 1. Desarrollar planes de contingencia y escenarios de crisis:** Crear estructuras organizativas flexibles que permitan reaccionar con rapidez.
- 2. Fomentar una cultura de resiliencia en los equipos:** Implementar programas de formación en gestión del estrés y adaptación al cambio.
- 3. Evaluar la capacidad de respuesta ante crisis:** Medir la agilidad organizativa a través de People Analytics.

“El futuro del trabajo no es una tendencia, es una realidad. Las empresas que no adapten su modelo laboral, su estrategia de talento y su cultura organizativa quedarán obsoletas”

4.16. *Storytelling* en RRHH: cómo comunicar cambios estratégicos de forma efectiva

Las empresas están adoptando diversas herramientas y metodologías para garantizar que los cambios estratégicos sean comprendidos, aceptados y aplicados de manera efectiva en toda la organización.

HERRAMIENTAS MÁS UTILIZADAS PARA LA COMUNICACIÓN DE CAMBIOS



- Reuniones internas con líderes y managers: 64%
- Plataformas digitales internas (intranets, Microsoft Teams, Slack, Notion): 58%
- Boletines y newsletters corporativos: 49%
- Encuestas y feedback en tiempo real: 44%
- Eventos internos y workshops de alineación: 39%
- Videos y contenido multimedia explicativo: 32%
- Gamificación y estrategias interactivas de comunicación: 18%

El éxito de cualquier transformación organizativa depende en gran medida de la forma en que se comunica. El *storytelling* en RRHH permite conectar con los empleados y hacer que los cambios sean comprensibles y motivadores.

Estrategias recomendadas por los CHRO:

- 1. Desarrollar narrativas claras y alineadas con la cultura de la empresa:** Explicar el "porqué" y el "para qué" de los cambios.
- 2. Utilizar múltiples formatos de comunicación:** Videos, infografías y reuniones interactivas para aumentar la comprensión.
- 3. Involucrar a los empleados en el proceso de cambio:** Permitir espacios de diálogo y *feedback* para generar compromiso.

EJEMPLO:

Empresas tecnológicas han desarrollado campañas de *storytelling* en sus procesos de transformación digital, logrando un mayor nivel de aceptación y adopción de nuevas herramientas.





5

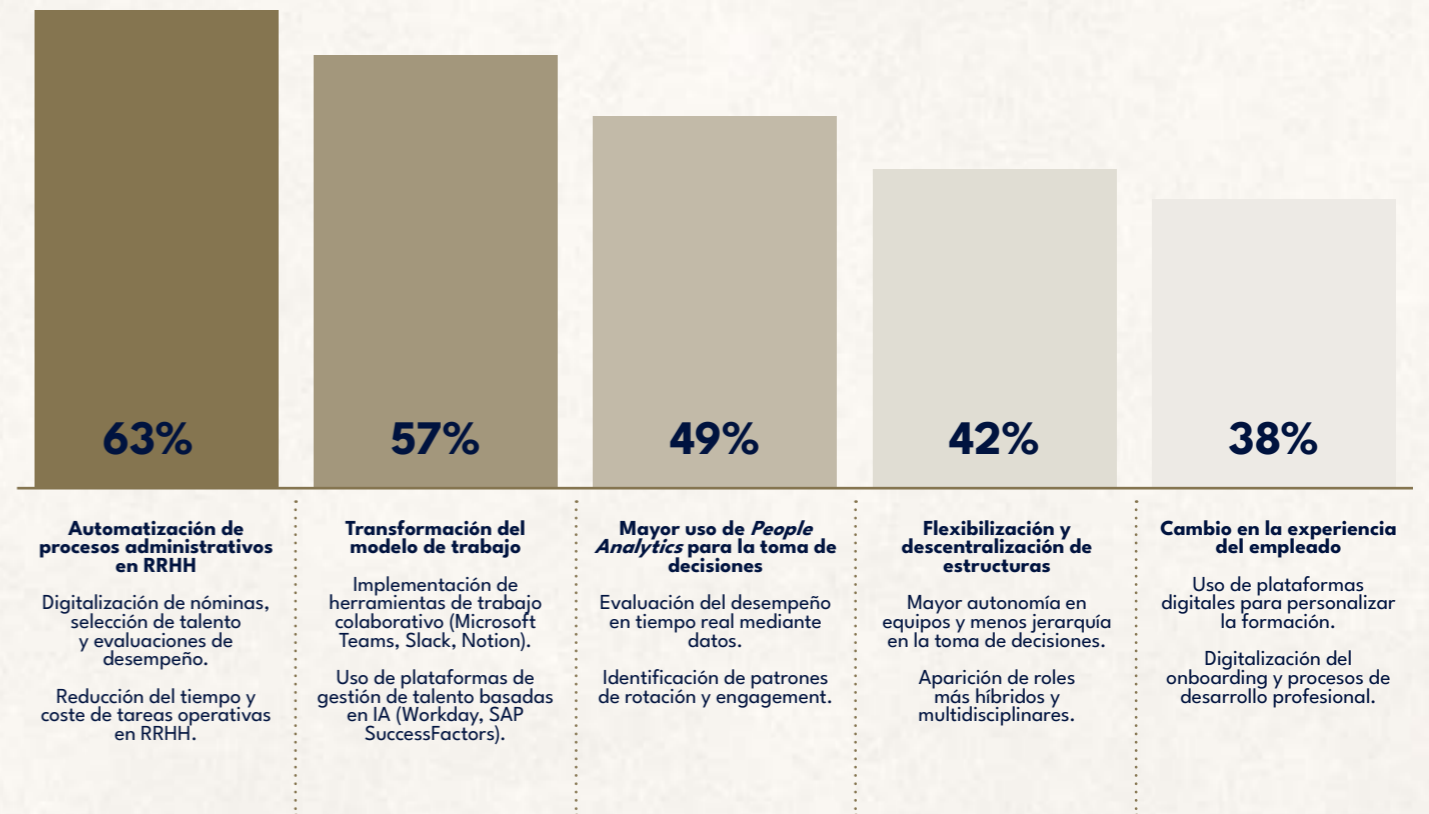
Aprovechar la disrupción: IA y automatización



La tecnología está transformando radicalmente la gestión del talento, permitiendo a las organizaciones **optimizar procesos, mejorar la experiencia del empleado** y tomar decisiones basadas en datos. Los departamentos de RRHH, que ahora operan con un enfoque más estratégico y orientado al futuro.

5.1. El impacto de la digitalización

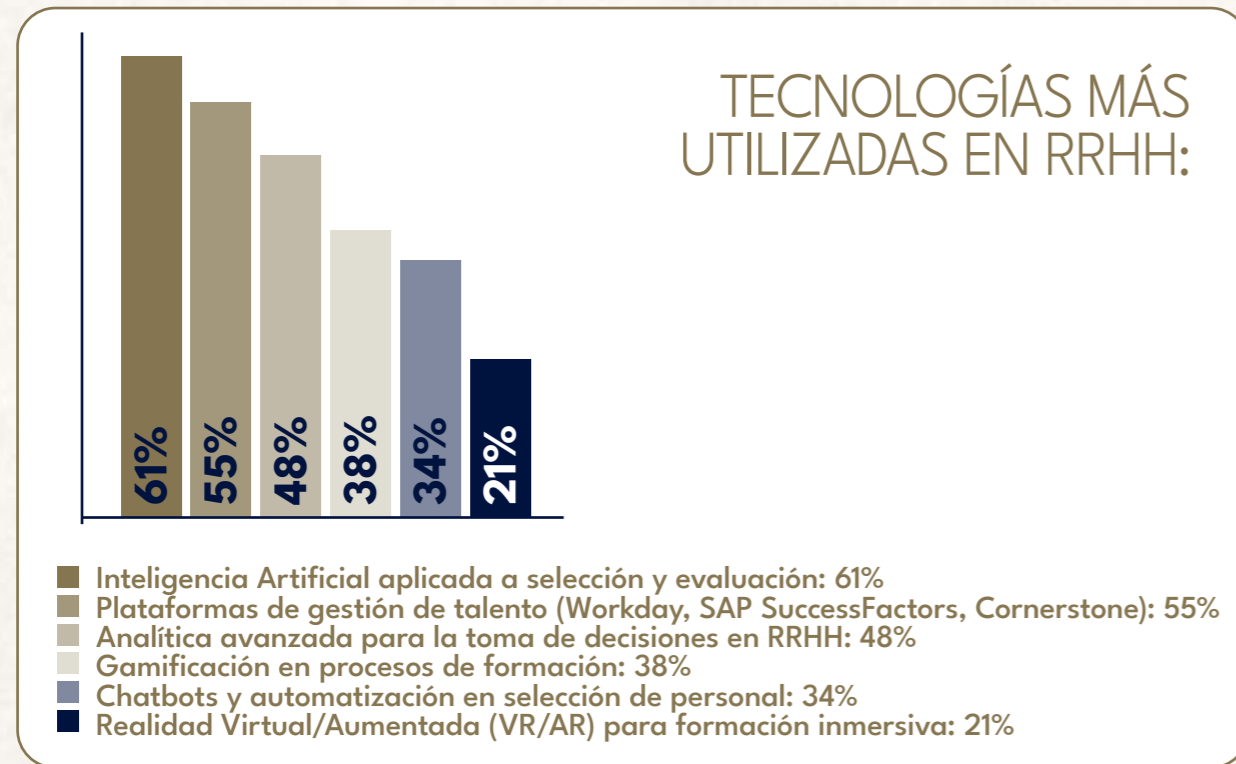
PRINCIPALES IMPACTOS DE LA DIGITALIZACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN



La digitalización no solo está transformando las operaciones de RRHH, sino que también está redefiniendo la estructura organizativa, impulsando la descentralización, la automatización y la toma de decisiones basada en datos.

5.2. Herramientas clave para la selección y formación

La digitalización ha transformado la gestión del talento, permitiendo a las empresas mejorar la eficiencia en los procesos de selección y formación. Las organizaciones están incorporando herramientas que optimizan la captación y el desarrollo de talento.

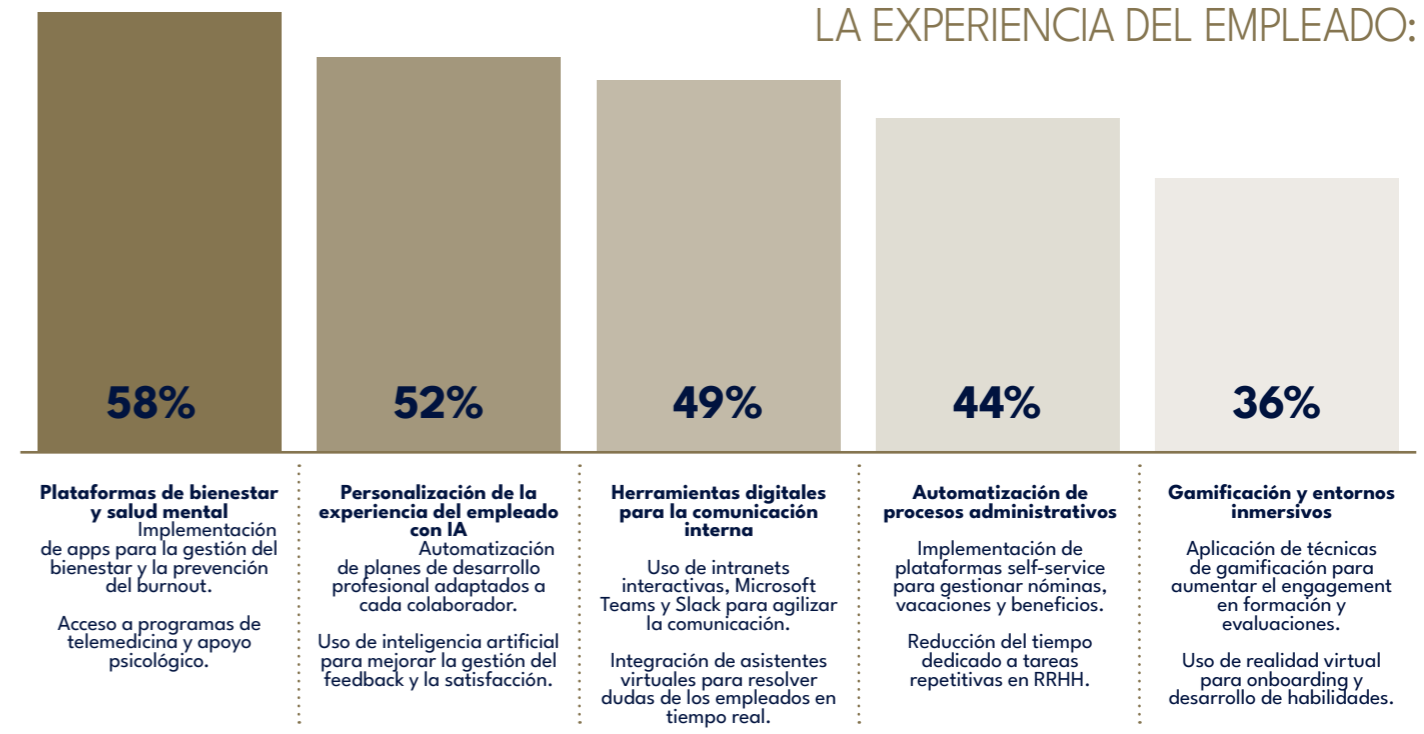


La IA y la analítica avanzada están revolucionando la gestión del talento, mientras que tecnologías emergentes como la realidad virtual aún están en fase de exploración en la mayoría de las organizaciones.

5.3. ¿Cómo utilizan la tecnología para mejorar la experiencia del empleado?

El bienestar y la satisfacción del empleado se han convertido en prioridades estratégicas para las empresas, y la tecnología juega un papel clave en la optimización de la experiencia laboral. Las organizaciones están adoptando herramientas que mejoran el día a día de sus equipos.

PRINCIPALES USOS DE LA TECNOLOGÍA PARA MEJORAR LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO:



El uso de tecnología está permitiendo a las empresas optimizar la experiencia del empleado a lo largo de todo su ciclo de vida dentro de la organización, desde el onboarding hasta el desarrollo profesional.

Estrategias recomendadas por los CHRO:

- 1. Automatizar el onboarding y la gestión del talento:** Implementar plataformas que guíen al empleado en sus primeras semanas dentro de la empresa.
- 2. Utilizar chatbots y asistentes virtuales para RRHH:** Mejorar la comunicación interna y la resolución de dudas de los empleados en tiempo real.
- 3. Incorporar People Analytics en la medición del engagement:** Analizar datos de interacción y feedback para mejorar la satisfacción del empleado.

EJEMPLO:

Empresas del sector financiero han desarrollado aplicaciones móviles que centralizan toda la información del empleado, mejorando su experiencia y aumentando su nivel de engagement en un 25%.

La tecnología está redefiniendo la gestión del talento, permitiendo una mayor eficiencia, personalización y toma de decisiones basada en datos. Las empresas que adoptan IA, automatización y People Analytics están logrando una ventaja competitiva en la atracción, retención y desarrollo del talento.

5.4. Digitalización organizativa: integración de IA, automatización y analítica avanzada en los procesos organizativos

La tecnología como impulsora de la eficiencia organizativa

La transformación digital ha revolucionado la gestión organizativa, permitiendo la optimización de procesos a través de inteligencia artificial, automatización de tareas y análisis predictivo.

Estrategias recomendadas por los CHRO:

1. Integrar IA en la gestión del talento: Aplicaciones de IA en selección, evaluación del desempeño y desarrollo profesional están optimizando la toma de decisiones en RRHH.

2. Automatizar procesos administrativos: La digitalización de nóminas, gestión de beneficios y seguimiento de desempeño ha permitido reducir tiempos y mejorar la experiencia del empleado.

3. Implementar *People Analytics* para la toma de decisiones: Utilizar analítica avanzada para predecir tendencias de rotación, engagement y productividad.

EJEMPLO:

Empresas de retail y banca han implementado plataformas basadas en IA para personalizar la experiencia del empleado y automatizar procesos de RRHH, logrando una mejora del 30% en eficiencia operativa.

5.5. Innovación aplicada al talento

Tecnología y gestión del talento: una combinación clave para el éxito

La innovación en RRHH está permitiendo optimizar la identificación, formación y retención del talento, integrando herramientas de IA, gamificación y analítica avanzada.

Estrategias recomendadas por los CHRO:

1. Implementar IA en procesos de selección y evaluación: Utilizar modelos de machine learning para mejorar la precisión en la selección de talento.

2. Fomentar el aprendizaje inmersivo con VR/AR: Aplicar realidad virtual y aumentada en la formación técnica y de liderazgo.

3. Integrar la gamificación en el desarrollo del talento: Incentivar la formación a través de dinámicas interactivas y reconocimiento por logros.

EJEMPLO:

Empresas del sector industrial han implementado simuladores de realidad virtual para capacitar a sus empleados en seguridad y procedimientos operativos, reduciendo riesgos y costos de formación.

5.6. Impacto de la tecnología: IA, automatización y analítica avanzada en selección y formación

De procesos manuales a una gestión del talento basada en datos

La inteligencia artificial y la automatización están revolucionando los procesos de selección, formación y desarrollo del talento, permitiendo una mayor personalización y eficiencia en la gestión de RRHH.

Estrategias recomendadas por los CHRO:

- 1. Adoptar IA en el reclutamiento y selección:** Implementar algoritmos que analicen grandes volúmenes de datos para identificar a los mejores candidatos.
- 2. Personalizar la formación con analítica avanzada:** Utilizar *People Analytics* para recomendar planes de aprendizaje adaptados a cada empleado.
- 3. Automatizar tareas administrativas en RRHH:** Reducir la carga operativa mediante la digitalización de procesos como nóminas, beneficios y gestión del desempeño.

EJEMPLO:

Empresas tecnológicas han implementado IA en sus plataformas de reclutamiento, logrando reducir el tiempo de contratación en un 40% y mejorar la precisión en la identificación de talento clave.

5.7. Optimización de procesos:

La digitalización de RRHH como estrategia de eficiencia

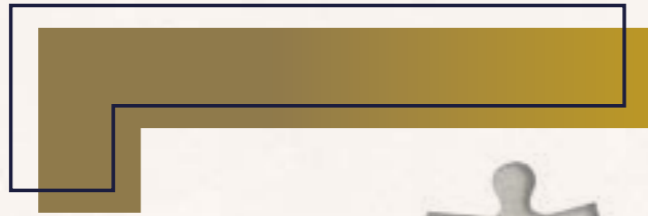
Las empresas están adoptando plataformas de gestión del talento que integran todos los procesos de RRHH en un solo entorno digital, facilitando la toma de decisiones y mejorando la experiencia del empleado.

Estrategias recomendadas por los CHRO:

- 1. Integrar sistemas de gestión del talento con IA:** Utilizar herramientas como Workday, SAP SuccessFactors y Oracle HCM para centralizar los datos de RRHH.
- 2. Optimizar la planificación de la fuerza laboral:** Utilizar modelos predictivos para anticipar necesidades de talento y mejorar la asignación de recursos.
- 3. Mejorar la experiencia del usuario en plataformas de RRHH:** Implementar interfaces intuitivas y accesibles para los empleados.

EJEMPLO:

Empresas multinacionales han integrado plataformas de gestión del talento basadas en IA, logrando una mayor eficiencia en la planificación de recursos humanos y reduciendo el tiempo de respuesta en procesos internos.



CONCLUSIONES



La gestión del talento está atravesando una transformación sin precedentes impulsada por la digitalización, la automatización y el cambio en las expectativas de los empleados. **Las empresas que logren adaptarse a este nuevo escenario serán aquellas que prioricen la experiencia del empleado, adopten tecnologías avanzadas y fomenten una cultura organizativa basada en la flexibilidad, el aprendizaje continuo y el bienestar.**



Se han identificado **cinco grandes tendencias** que marcarán el futuro de la gestión del talento:

1

La personalización de la experiencia del empleado será la clave de la fidelización

Los empleados demandan experiencias de trabajo más flexibles, personalizadas y alineadas con sus valores. Las empresas deben diseñar estrategias de engagement adaptadas a diferentes perfiles y generaciones.

2

El liderazgo se redefine con un enfoque más ágil, inclusivo y empático

La inteligencia emocional, la gestión del cambio y la capacidad de inspirar serán habilidades esenciales en los líderes del futuro. Se priorizarán estructuras de liderazgo distribuido y metodologías ágiles en la toma de decisiones.

3

La tecnología y los datos transformarán la gestión del talento

La IA, la automatización y la analítica avanzada están optimizando procesos de RRHH como el reclutamiento, la formación y la planificación de la fuerza laboral. Las empresas que adopten estas herramientas ganarán en eficiencia y competitividad.

4

El bienestar y la sostenibilidad laboral serán determinantes en la retención del talento

La salud mental, la desconexión digital y la cultura del bienestar se consolidan como factores clave en la propuesta de valor del empleado. Las empresas deben garantizar entornos laborales sostenibles para atraer y retener talento.

5

La formación continua será la estrategia principal para el desarrollo del talento

La obsolescencia de habilidades obliga a las empresas a invertir en *upskilling* y *reskilling*. La formación basada en IA, *microlearning* y realidad virtual marcará la diferencia en la evolución del talento.

Recomendaciones prácticas para líderes de RRHH y organizaciones en transformación

Los CHRO recomiendan cinco estrategias clave para preparar a las empresas ante el futuro del trabajo:

1

Rediseñar la Propuesta de Valor del Empleado (PVE):

Adaptar los beneficios, la cultura organizativa y las oportunidades de desarrollo a las expectativas cambiantes del talento.

2

Fomentar una cultura de aprendizaje continuo:

Invertir en programas de *upskilling* y *reskilling* para asegurar que los empleados cuenten con las habilidades necesarias para el futuro.

3

Implementar *People Analytics* en la gestión del talento:

Utilizar datos para predecir tendencias, mejorar la experiencia del empleado y optimizar procesos de toma de decisiones.

4

Priorizar el bienestar y la flexibilidad laboral:

Diseñar estrategias que integren la salud mental, el equilibrio entre vida personal y profesional, y modelos híbridos de trabajo.

5

Apostar por el liderazgo transformacional:

Desarrollar programas que fortalezcan la inteligencia emocional, la resiliencia y la adaptabilidad en los líderes.

El futuro del talento estará marcado por la convergencia entre tecnología, bienestar y cultura organizativa. Para mantenerse competitivas, las empresas deberán adoptar un enfoque integral que combine innovación digital, gestión del cambio y un liderazgo centrado en las personas.

Las organizaciones que logren integrar estas estrategias no solo atraerán y retendrán a los mejores profesionales, sino que también fortalecerán su resiliencia y capacidad de adaptación en un entorno cada vez más dinámico y desafiante.



El talento es el verdadero motor del crecimiento empresarial.

Invertir en su desarrollo y bienestar será la clave del éxito en la próxima década.





ESIC CORPORATE EDUCATION

Formación para equipos y empresas



Hoy las compañías que marcan la diferencia son las que apuestan por la innovación, la sostenibilidad, la flexibilidad de sus profesionales y la formación continuada de sus miembros para alcanzar el éxito.

Son las personas las que constituyen el mayor activo con el que cuentan las empresas, y de su capacitación y talento dependerá la competitividad de las mismas.

Descubre de primera mano las soluciones que ESIC ofrece a los equipos y empresas desde su área de Corporate Education:

MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS Y DIRECCIÓN DE PERSONAS

Prepárate para la dirección de estrategias de personas, aplicación de la tecnología, uso de la inteligencia artificial, los datos y el negocio cuidando el impacto que tienen sobre las personas, la sostenibilidad de la empresa, la sociedad y el entorno.



SENIOR MANAGEMENT PROGRAM TRANSFORMATIVE TEAM LEADERSHIP

Diseñado para capacitar a perfiles directivos que quieren dirigir y gestionar personas y equipos en un entorno digital, flexible, inclusivo y global. Impactando en su equipo, marcando la diferencia en su empresa y liderando el cambio en su organización.





ESIC CORPORATE EDUCATION

+34 663 963 158
corporate@esic.edu
Av. Juan XXIII, 12
28224 Pozuelo de Alarcón, Madrid

TALENT FORESIGHT 2025

RETOS E INNOVACIÓN EN LA FORMACIÓN Y
GESTIÓN DEL TALENTO

Informe Global - Octubre 2025

