

Robert—  
—Walters



# Principales tendencias globales de talento





## Introducción

Para la elaboración de esta guía, se han recopilado opiniones y puntos de vista de líderes del área de los Recursos Humanos, con el fin de definir las principales tendencias globales de talento en 2024. Desde la manera en la que afecta la IA en la contratación, hasta la incorporación de la Generación Z a los equipos de trabajo, en esta guía se analizan las 10 principales tendencias en materia de talento que marcarán el rumbo del mercado de contratación en 2024.

## Contenido

- 4 Atraer y fidelizar a los profesionales de la Generación Z
- 6 Contratación basada en competencias
- 8 Adopción de la IA en el proceso de selección
- 10 Cambio de paradigma en remuneración
- 12 Apuesta por la diversidad y el compromiso ESG
- 14 Enfoque en los mandos intermedios
- 16 Economía colaborativa
- 18 Empleados boomerang
- 20 Competencias interpersonales de liderazgo
- 22 Movilidad internacional



# Atraer y fidelizar a los profesionales de la Generación Z

En 2024 veremos a la Generación Z, los nacidos entre 1997 y 2012, superar el número de baby boomers en el lugar de trabajo.

La Generación Z es nativa digital y destaca por ser la generación más disruptiva hasta el momento, siendo la que está introduciendo los mayores cambios dentro de las empresas a través de sus diferentes enfoques sobre las formas de trabajo y la importancia del equilibrio entre vida laboral y personal.

Las organizaciones deberán cambiar y adaptar su propuesta de valor al empleado y los procesos de selección para alinearse con lo que es importante para la Generación Z. Como por ejemplo el desarrollo profesional rápido, la gratificación instantánea de las tareas o proyectos, así como la preferencia por un trabajo remoto o híbrido.

**23%**

de la población activa pertenecerá a la Generación Z en 2024

**9 de cada 10**

miembros de la Generación Z ven el trabajo remoto o híbrido como el beneficio más atractivo a la hora de elegir un nuevo empleo

**57%**

de los miembros de la Generación Z dejaría su trabajo por falta de oportunidades de desarrollo profesional dentro de la compañía



## Conclusiones clave sobre atraer y fidelizar a los profesionales de la Generación Z

- 1** Evalúa las necesidades de talento de tu organización teniendo en cuenta la contratación de profesionales de la Generación Z en los próximos 12 meses.
- 2** Considera si tu actual propuesta de valor al empleado (EVP) coincide con las necesidades de la Generación Z.
- 3** Revisa tu paquete de compensación y beneficios para asegurarte de que se adapta a todos los perfiles profesionales, incluyendo la Generación Z.
- 4** Considera qué política de trabajo flexible puede ofrecer tu organización para atraer a la Generación Z, y asegúrate de desarrollar estrategias eficaces para gestionar equipos en remoto.
- 5** Revisa las oportunidades de aprendizaje y desarrollo que ofrece tu organización para ayudar a la atracción y fidelización de los profesionales de la Generación Z.

## Contratación basada en competencias

En los últimos años hemos asistido a un aumento de los costes y del tiempo necesario para contratar profesionales. Esto, unido a la continua escasez de perfiles cualificados, ha provocado que las organizaciones vuelvan a evaluar sus prioridades y procesos de contratación.

En 2024 observamos el paso de un modelo de contratación más tradicional basado en titulaciones, a un enfoque que da prioridad a las competencias y habilidades.

Los años de experiencia y las titulaciones y certificaciones son cada vez menos importantes, ya que se presta más atención a encontrar al perfil profesional idóneo para un cargo. Pasarse a este modelo ayudará a las empresas a ampliar el número de candidaturas que reciben por cada vacante de empleo, y a aumentar la diversidad de talento.

Las organizaciones más rápidas a la hora de adoptar una metodología que dé prioridad a las competencias serán las más competitivas a la hora de captar el mejor talento.

**79%**

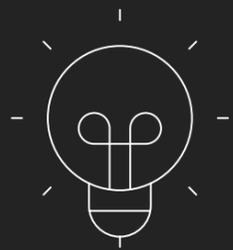
de los profesionales de RRHH valora las evaluaciones de competencias por encima de los procesos de selección tradicionales

**46%**

de los candidatos tiene previsto formarse en 2024

**36%**

de los profesionales de RRHH seleccionaría a un candidato si contara con las competencias necesarias, aunque no tuviera los años de experiencia requeridos



## Conclusiones clave sobre la contratación basada en competencias

- 1** Diseña un marco de habilidades detallando las competencias que ya tiene la compañía, así como las áreas necesarias para la atracción de talento.
- 2** Implementa un modelo de evaluación de competencias dentro del proceso de selección para medir la idoneidad de cada candidato para cada puesto.
- 3** Revisa las oportunidades de capacitación y aprendizaje que proporciona actualmente la organización, poniendo el foco en el desarrollo de competencias.
- 4** Considera la posibilidad de crear un programa de mejora de competencias dentro de tu empresa para garantizar que los empleados actuales y futuros pueden desarrollar las competencias más demandadas.
- 5** No subestimes el impacto de pasar a un enfoque de selección basado en competencias y asegúrate de que todos los empleados hayan recibido información y formación sobre los cambios.

## Adopción de la IA en el proceso de selección

En 2023 vimos cómo las empresas empezaban a experimentar con la IA, y esta tendencia seguirá creciendo en 2024 con la aplicación de herramientas de IA, tanto por parte de las organizaciones como de los profesionales.

En términos de contratación, la IA tiene mucho que ofrecer, especialmente cuando se trata de procesos. No solo se puede utilizar para ayudar a evaluar a los candidatos en el proceso de preselección y entrevista, sino que también se puede usar para redactar anuncios de empleo. Aunque la IA puede acelerar los actuales procesos de contratación, es importante tener en cuenta que aún existe una serie de riesgos en torno a su uso, ya que la precisión de las herramientas se sigue cuestionando.

Comprender y utilizar la IA será cada vez más una competencia demandada, por lo que los candidatos con experiencia en IA serán más atractivos para las empresas.

**82%**

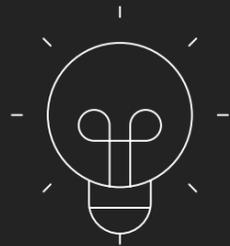
de los altos directivos cree que la IA tendrá un impacto importante en la contratación en su empresa

**96%**

de los profesionales afirma que la IA generativa puede beneficiar en el desarrollo de sus tareas

**50%**

de los profesionales utiliza IA generativa en su trabajo



## Conclusiones clave sobre la adopción de la IA en el proceso de selección

- 1** Revisa tu proceso de selección actual y acelera los plazos aplicando herramientas de IA en las tareas manuales que más tiempo consumen.
- 2** Ten en cuenta los límites de la IA: asegúrate de conocer bien las capacidades y limitaciones de las herramientas de IA que estás utilizando.
- 3** Considera de qué manera se va a implementar la IA en tu compañía: qué equipos van a utilizar la IA y qué formación se va a impartir.

## Cambio de paradigma en remuneración

A medida que cambian las prioridades de los profesionales, las empresas son conscientes de que para la atracción y fidelización de talento ya no solo hay que tener en cuenta el componente monetario, sino que deben ofrecer beneficios que los candidatos deseen y que pueden utilizar fácilmente.

Aunque los beneficios tradicionales como la formación, los ticket restaurante y los beneficios de bienestar seguirán existiendo, estamos viendo que cada vez más empresas buscan modernizar su paquete de beneficios para incluir prestaciones que los empleados puedan adaptar a su estilo de vida: servicios virtuales, horarios de trabajo flexibles, prestaciones por paternidad o maternidad, entre otros.

**50%**

de los profesionales aceptaría un recorte salarial si pudiera adaptar sus beneficios corporativos a sus necesidades personales

**62%**

de los profesionales cree que las prestaciones de salud mental y bienestar son vitales para su satisfacción laboral general



## Conclusiones clave sobre el cambio de paradigma en remuneración

- 1** Realiza una encuesta entre tus equipos para saber qué beneficios son importantes para ellos y qué les atraería para permanecer en la compañía o unirse a ella.
- 2** Observa a tus competidores: ¿hay algo que se pueda ofrecer para atraer y fidelizar al talento frente a la competencia?
- 3** Asegúrate de que tu paquete de compensación y beneficios cubre todas las áreas: financiera, bienestar, estilo de vida y aprendizaje y desarrollo.

## Apuesta por la diversidad y el compromiso ESG

La diversidad y la inclusión siguen siendo una prioridad para las empresas en 2024 gracias a la evidencia que demuestra que las organizaciones más diversas no solo son mejores lugares para trabajar, sino que también obtienen mejores resultados financieros.

Las empresas también centran sus esfuerzos en estrategias que refuercen su compromiso ESG, ya que cada vez es más importante para los profesionales que buscan un nuevo empleo.

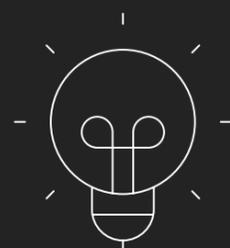
**20%**

de los profesionales no está satisfecho con las iniciativas de sostenibilidad de su empresa

---

**86%**

de los profesionales prefiere formar parte de una compañía que se preocupa por los mismos problemas que ellos, incluidos temas como la sostenibilidad y los ESG



## Conclusiones clave sobre la apuesta por la diversidad y el compromiso ESG

1

Incluye en el proceso de selección compartir vuestras estrategias de diversidad e inclusión, así como las iniciativas de ESG.

2

Lleva a cabo encuestas para recopilar información y tendencias sobre las opiniones de tus equipos.

3

Considera la posibilidad de organizar internamente sesiones propias de formación sobre diversidad y ESG.

## Enfoque en los mandos intermedios

Se espera que en 2024 las empresas centren sus esfuerzos de contratación en los mandos intermedios. Una de las razones es el auge en los últimos años de cargos directivos, muchas veces derivados de promociones aceleradas o de la inflación de puestos de trabajo, que destacan por una capacidad de liderazgo escasa o poco desarrollada.

Debido a que la fidelización del talento sigue siendo vital en 2024, observamos que cada vez más empresas revisan e invierten en sus programas de formación de directivos, no solo para ayudar a sus mandos intermedios a tener éxito en sus funciones, sino también para inspirar, liderar y capacitar a sus equipos y ayudar a fidelizar a los mejores perfiles.

**66%**

de los profesionales afirma que se sienten desmotivados debido a un mal liderazgo

**50%**

de los profesionales que afirma que su responsable no es buen líder, tiene intención de dejar su trabajo en los próximos 12 meses



## Conclusiones clave sobre el enfoque en los mandos intermedios

- 1 Ten en cuenta la experiencia en liderazgo a la hora de incorporar un nuevo cargo directivo en la compañía.
- 2 Revisa tu programa de formación para directivos: ¿en qué aspectos se puede mejorar?
- 3 Asegúrate de ofrecer a todos los nuevos directivos formación en gestión, tanto si se trata de un empleado interno o externo.
- 4 Proporciona a los nuevos directivos una red de apoyo que les ayude a prosperar en su nuevo rol de liderazgo.
- 5 Crea un programa de retroalimentación para poder detectar y abordar los problemas a medida que surjan.

## Economía colaborativa

La economía colaborativa y el trabajo por cuenta propia continúan su auge en 2024, con más personas explorando y eligiendo trabajos temporales o freelance, así como interim management.

Se trata de una gran oportunidad para que las empresas creen un equipo más ágil y con mayor capacidad de respuesta, recurriendo a trabajadores independientes con competencias especializadas por un período de tiempo determinado.

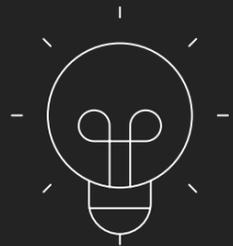
**54%**

de los jóvenes profesionales quiere enriquecer su carrera profesional con variedad de puestos y modelos de contratación, también de forma temporal

---

**36%**

de los profesionales independientes trabajan como autónomos a tiempo completo



## Conclusiones clave sobre economía colaborativa

- 1** Identifica qué áreas de tu organización se beneficiarían del apoyo de un consultor o profesional independiente y las competencias que requiere de esta persona.
- 2** Identifica expectativas claras desde el principio, incluyendo la duración del proyecto, cómo se comunicará sobre el progreso del mismo y desde dónde se trabajaría.
- 3** Si dependes en gran medida del apoyo de profesionales de manera temporal, mantén una cultura corporativa coherente.
- 4** Promueve la colaboración entre los profesionales con contratos permanentes y temporales para crear una cultura de equipo positiva, y ayudar así a la progresión de los proyectos.

## Empleados boomerang

La gran renuncia hizo que millones de personas cambiaran de trabajo en 2022 por varias razones, entre ellas, un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal o un salario más alto. Ahora, algunos llaman a las secuelas “el gran arrepentimiento”, y muchos profesionales señalan que su anterior empresa o cargo era mejor de lo que pensaba.

En 2024 asistimos a un aumento de las contrataciones boomerang (empleados que regresan) en empresas que se acercan estratégicamente a antiguos empleados clave para cubrir sus vacantes actuales.

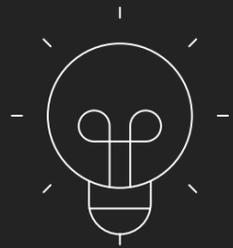
**41%**

de los profesionales volvería a su antigua compañía si tuviera opción

---

**1 año**

es el tiempo más habitual que emplean los profesionales que dejaron su puesto durante la gran renuncia para volver a buscar un nuevo empleo



## Conclusiones clave sobre los empleados boomerang

1

Toma medidas para asegurar que un profesional que se marcha lo hace en buenos términos, ya que sigue formando parte de la futura bolsa de contratación.

2

Estudia una estrategia para mantener el contacto con los antiguos empleados.

3

Registra el primer aniversario de salida de los profesionales que abandonan la compañía: es un hito que marca un buen momento para volver a contratar.

## Competencias interpersonales de liderazgo

En 2024 los profesionales quieren que se les escuche más que nunca y buscan trabajar para líderes que no solo tengan las competencias técnicas adecuadas, sino que también cuenten con las habilidades interpersonales adecuadas. La soft skill clave que debe tener un buen líder en 2024 es la empatía.

Las investigaciones demuestran que la empatía hace que los líderes sean más eficaces, ya que cuando se muestran cercanos, conectan con los miembros de su equipo en un nivel más profundo y es más probable que estos se comprometan.

Un líder en 2024 debe tener la capacidad de escuchar a los miembros de su equipo sin juzgarlos, teniendo en cuenta las circunstancias personales de cada uno. Esto tendrá un impacto positivo en las estrategias de fidelización y en el rendimiento de la compañía.

**72%**

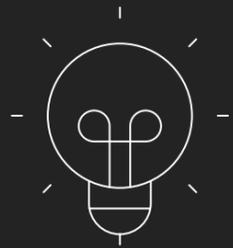
de los profesionales cree que los líderes que muestran empatía aumentan la motivación de los empleados

**87%**

de los profesionales cree que un líder que muestra empatía inspira un cambio positivo dentro de la empresa

**92%**

de los profesionales afirma que la cultura corporativa influye en su decisión de permanecer en su empresa actual



## Conclusiones clave sobre competencias interpersonales de liderazgo

- 1 Los líderes deben centrarse en garantizar que sus competencias interpersonales sean tan sólidas como sus competencias técnicas.
- 2 La empatía es la competencia interpersonal clave que los líderes necesitan crear y desarrollar en 2024.
- 3 Ahora, los profesionales esperan que se les escuche, por lo que los líderes deben desarrollar una cultura corporativa que incluya un foro de escucha para que los empleados compartan sus pensamientos y opiniones con el equipo directivo.

## Movilidad internacional

La movilidad internacional es especialmente popular entre las generaciones más jóvenes, que afirman que les da la oportunidad de explorar y viajar sin dejar de progresar en sus carreras profesionales.

En 2024 vemos cómo la movilidad internacional continúa siendo tendencia. Las investigaciones demuestran que las empresas que ofrecen esta posibilidad ven disminuir el descontento laboral y reducen considerablemente las dimisiones. Por ello, vemos que las organizaciones tienden a incorporar la movilidad internacional dentro de sus estrategias de fidelización, para retener a sus empleados de alto rendimiento y evitar la rotación de personal.

**59%**

de los profesionales millennials está dispuesto a trabajar en el extranjero

---

**49%**

de los profesionales que viven una experiencia internacional afirma que la razón clave fue el avance profesional



## Conclusiones clave sobre la movilidad internacional

1

La movilidad internacional es más popular entre las generaciones más jóvenes.

2

Ofrecer una experiencia internacional puede ayudar a reducir el descontento laboral y la rotación.

3

Los profesionales ven este tipo de experiencias como una forma de avanzar en su carrera profesional.

Robert—  
—Walters

Africa | Australia | Belgium | Brazil | Canada | Chile | Mainland China | France | Germany | Hong Kong | India | Indonesia | Ireland | Italy | Japan | Malaysia | Mexico | Netherlands | New Zealand | Philippines | Portugal | Singapore | South Korea | Spain | Switzerland | Taiwan | Thailand | United Arab Emirates | United Kingdom | United States | Vietnam.