



## Encuesta de Tendencias de RRHH/L&D 2024

Navegando en un entorno de trabajo de altas expectativas

# Bienvenido al Quinto Informe Anual de Blanchard sobre Tendencias en RRHH/ L&D

Se preguntó a más de mil profesionales del liderazgo, el aprendizaje y el desarrollo del talento cuáles eran sus principales retos a la hora de navegar por un mundo pospandémico con escasez de talento disponible y altas expectativas de los empleados. La encuesta de este año dibuja un panorama de organizaciones que dan pasos experimentales en una época de cambios acelerados. La guerra por el talento, el reto de retener a los empleados y el aumento de las expectativas de la mano de obra actual se han combinado para ejercer una presión añadida sobre los profesionales y líderes de recursos humanos.

**Vea lo que han compartido los encuestados.**



# Perspectivas en evolución

En el dinámico panorama empresarial actual, las organizaciones se enfrentan a una amplia gama de retos que exigen adaptación estratégica y capacidad de recuperación. El tema general de la encuesta de este año es el reto de navegar en un entorno caracterizado por el cambio constante y las incertidumbres económicas. Como resultado, el perfil buscado de los líderes ideales ha seguido evolucionando.



# Desafíos previstos

Los miles de comentarios de los encuestados describen un rico panorama de retos y realidades que estos profesionales de RRHH y L&D esperan para 2024. Estos son los cinco temas críticos que más les preocupan:

## Atraer y retener el talento

Encontrar a las personas adecuadas con las cualificaciones y la experiencia necesarias para ser competitivos en el mercado.

## Estrategia, alineación y medición

Alinear el desarrollo del talento con los objetivos empresariales.

## Desarrollo de competencias

Aumentar las capacidades individuales para seguir el rápido ritmo del cambio.

## Presupuesto, tiempo y recursos

Hacer frente a las limitaciones presupuestarias y de recursos.

## Cultura, compromiso y experiencia

Crear una experiencia positiva para los empleados y mantener altos niveles de compromiso.

# Cinco objetivos principales de RRHH para 2024

1. Desarrollar la capacidad de liderazgo
2. Retener a las personas de alto rendimiento
3. Atraer a trabajadores con las cualificaciones que necesitamos
4. Permitir la innovación y el cambio
5. Ofrecer una gran experiencia a los empleados

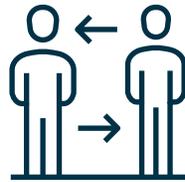
Los temas de este año se centran cada vez más en la experiencia, el compromiso, el desarrollo y la retención de los empleados. Cuestiones como la flexibilidad de los empleados, la cultura positiva y el compromiso nunca han estado tan presentes en la mente de los encuestados.



# La encuesta de este año ha profundizado en varias cuestiones clave



Contratación y retención



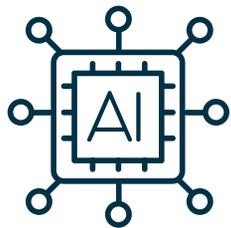
Compromiso de los empleados



Desarrollo del liderazgo



Evolución de las modalidades de formación



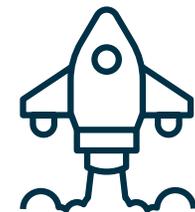
Inteligencia artificial



Presupuestos de formación



Medición del impacto



Habilidades para el futuro



## Contratación y retención

**Encontrar y retener buenos empleados es fundamental. Veamos más de cerca algunos de los problemas a los que se enfrentan los encuestados a la hora de contratar y retener:**

El 87% de los encuestados espera que la contratación en 2024 siga siendo un reto, incluso por encima de los elevados niveles de 2023. Se mencionaron la escasez de candidatos cualificados e interesados, las expectativas de flexibilidad en el lugar de trabajo, junto con paquetes de retribución y beneficios que igualen los ofrecidos por la competencia. Los encuestados también señalaron la importancia de ejecutar la promesa de marca de la organización. Esto incluye la estrategia de contratación, los mensajes y el proceso de contratación.

El 88% de los encuestados cree que la retención de empleados seguirá siendo un reto en 2024. Al igual que con la contratación, el reto de la retención comienza con salarios y beneficios competitivos. Lo siguiente es crear un entorno de trabajo atractivo que proporcione una cultura adecuada para las personas que la organización espera retener. Esto significa equilibrar las expectativas laborales, ofrecer horarios de trabajo flexibles y garantizar un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal. El tercer elemento es ofrecer oportunidades de crecimiento a nivel individual y para sus aspiraciones profesionales en general.

**87%**  
**de los encuestados**  
**creo que la**  
**contratación**  
**seguirá siendo un**  
**reto en 2024**

**88%**  
**creen que la**  
**retención de**  
**empleados seguirá**  
**siendo un reto en**  
**2024**



# Compromiso de los empleados

Cuando se les preguntó por algunas de las formas en que abordan el compromiso, los encuestados compartieron varias estrategias:

- **Comunicación abierta y eficaz a todos los niveles, tanto individual como organizativo.** Los encuestados subrayaron la importancia de escuchar activamente a los empleados, atender sus preocupaciones e implicarlos en los procesos de toma de decisiones.
- **Encuestas y comentarios orientados a la acción.** Planificación de acciones basadas en la información recibida y adaptación de las estrategias a la evolución de las necesidades. Realización de entrevistas de permanencia y sesiones de feedback en el puesto de trabajo para abordar las causas profundas.
- **Competitive salaries and a transparent approach.** Providing work flexibility and offering remote or hybrid work options to maintain well-being and a positive employee experience.
- **Oportunidades de aprendizaje continuo.** Esto incluye programas de formación, coaching, talleres y oportunidades de crecimiento profesional, así como coaching y tutoría de carrera.
- **Cultura organizativa: Reconocimiento, recompensas, bienestar e inclusión.** Definir y mostrar la cultura organizativa a través de acciones, valores y eventos. Los programas de reconocimiento, las recompensas por buen rendimiento y el reconocimiento de las contribuciones de los empleados desempeñan un papel fundamental. **Dos tercios afirmaron que la DEI es cada vez más importante en su organización.**

La retribución, las prestaciones y la flexibilidad en el lugar de trabajo sientan las bases de un entorno laboral atractivo, pero mantener un alto nivel de compromiso requiere comunicación abierta, implicación y centrarse en la cultura y las iniciativas de crecimiento.



de los encuestados califican su compromiso como superior a la media



de los encuestados consideran que su nivel de compromiso es medio



de los encuestados consideran que su nivel de compromiso es inferior a la media

Nota: Las valoraciones "por debajo de la media" están por debajo de la curva de distribución normal. Esto podría indicar un sesgo hacia la creencia de que la propia organización es más positiva de lo que es en realidad.



# Evolución de las modalidades de formación

La forma en que se imparte la formación ha experimentado una profunda transformación desde el inicio de la pandemia. Preguntamos a los participantes sobre la demanda de formación presencial:

El 50% indicó que la demanda ha aumentado

El 25% indicó que la demanda se mantiene igual

El 25% indicó que la demanda está disminuyendo

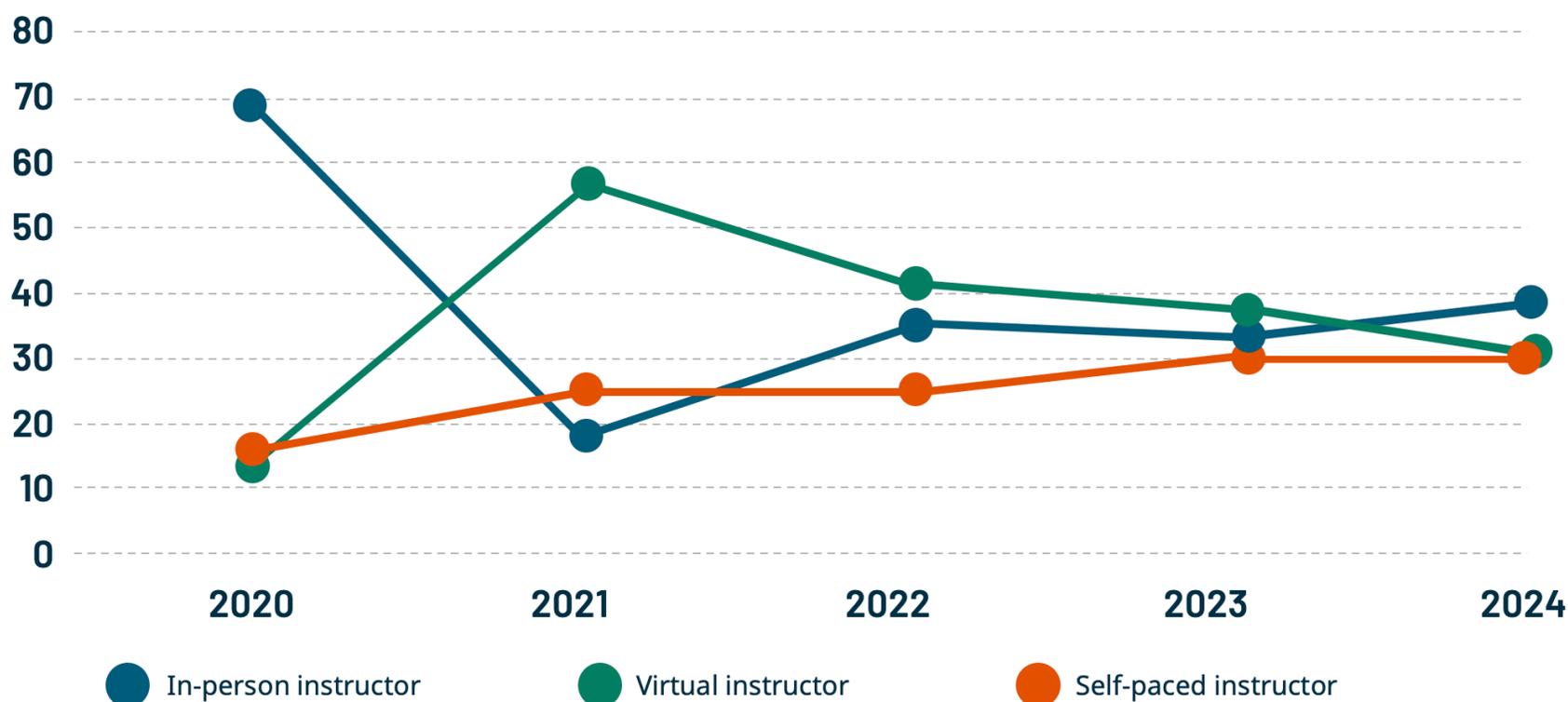


- Presencial: 39
- Virtual con instructor: 31%
- Autoaprendizaje/aprendizaje a distancia: 30%.





## Modalidades de formación previstas



Los investigadores de Blanchard llevan haciendo un seguimiento de estos datos desde marzo de 2020. Antes de la pandemia de COVID, casi el 70% de la formación se impartía en persona.

Esa cifra cayó por debajo del 20% durante 2021 y se ha ido recuperando lentamente. Estos datos muestran que la formación presencial sigue experimentando cierto repunte, pero no se acerca ni de lejos al 70% que dominaba en los datos anteriores a la pandemia.



## Desarrollo ejecutivo

En el vertiginoso panorama empresarial actual, es esencial dar prioridad al desarrollo de los directivos para seguir siendo competitivos. Los encuestados compartieron sus planes y prácticas para el desarrollo del liderazgo:

**70%** afirman que el desarrollo de directivos será un objetivo importante para su organización en 2024

**57%** afirmaron que ya se ha prestado más atención a este tema en su organización en el año en curso

Los talleres de liderazgo, los servicios de coaching y la asistencia a conferencias y seminarios se identificaron como los principales métodos utilizados actualmente para el desarrollo de directivos.





# Consideraciones sobre el diseño

En lo que respecta a los diseños de formación y los itinerarios de aprendizaje, los encuestados coinciden abrumadoramente en que los siguientes aspectos desempeñan un papel crucial a la hora de proporcionar orientación y oportunidades eficaces a los líderes de todos los niveles de sus organizaciones.

**89%**

El aprendizaje continuo es necesario para apoyar la trayectoria de nuestros líderes a lo largo de los años

**87%**

El aprendizaje debe integrarse en el flujo de trabajo de nuestros líderes para que las competencias se afiancen

**79%**

El desarrollo personalizado del liderazgo ayudará a satisfacer sus necesidades específicas

**79%**

Los líderes necesitan el apoyo y la responsabilidad de sus compañeros para cambiar

**77%**

Se necesita apoyo justo a tiempo para ayudar a los líderes en sus momentos de necesidad



# Inteligencia artificial

**La aparición de motores de inteligencia artificial (IA) ha captado la atención de los profesionales de RRHH/L&D. Pero, ¿piensan utilizarla? Pero, ¿piensan utilizarlos?**

**27%** de los encuestados indicaron que la IA afectará a su trabajo de RRHH/L&D en gran medida en 2024

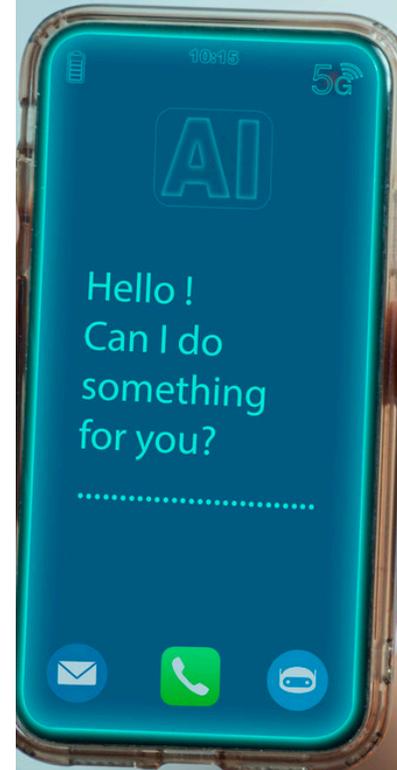
**30%** afirmaron utilizar la IA como herramienta de aprendizaje

**91%** de los usuarios actuales prevén ampliar su uso en 2024

**46%** de los encuestados que no utilizan IA afirman que tienen previsto empezar a utilizarla como herramienta de aprendizaje en 2024

Cuando se les pregunta sobre las aplicaciones de RRHH para la IA, los encuestados están más interesados en utilizar la IA para ayudar en el desarrollo profesional analizando las habilidades de un empleado y ofreciendo sugerencias sobre qué habilidades deberían abordarse, y en la gestión del rendimiento analizando los datos de los empleados y proporcionando perspectivas a los directivos.

En cuanto a las aplicaciones de la IA en la formación y el desarrollo, los encuestados están más interesados en utilizarla para evaluar las necesidades de los alumnos, sugerir contenidos, crear contenidos educativos y ofrecer chatbots para proporcionar comentarios y orientación en tiempo real.



# Presupuestos de formación

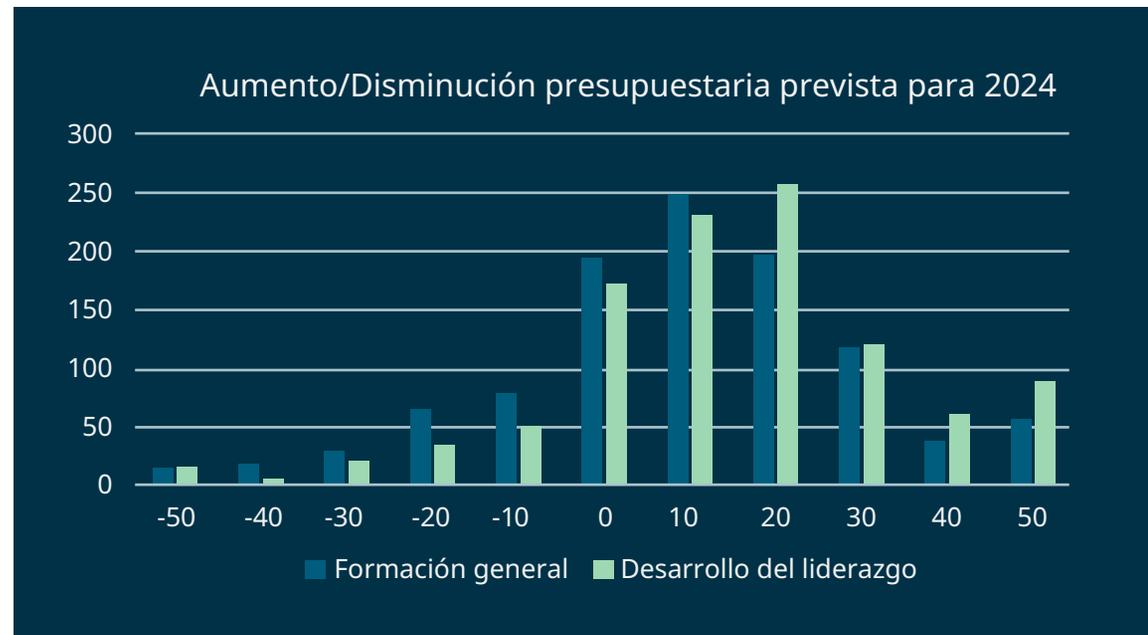
Se preguntó a los encuestados por los factores que influyen en los presupuestos de cara al nuevo año. Los temas clave son los siguientes:

- **Factores económicos:** Las condiciones económicas, incluidas la inflación, la recesión y los cambios en la economía mundial, desempeñarán un papel importante en la configuración de los presupuestos de formación. La inestabilidad y la incertidumbre económicas afectan al rendimiento general de las empresas y, en consecuencia, a los presupuestos de formación.
- **Rendimiento de la organización:** El rendimiento de la empresa, los beneficios, los ingresos y la salud financiera general son factores críticos que influyen en los presupuestos de formación. La dirección empresarial, las iniciativas y los cambios de estrategia influyen en la asignación de recursos a la formación y el desarrollo.
- **Prioridades de los dirigentes y gestores:** Las decisiones y actitudes de los líderes hacia el aprendizaje y el desarrollo influyen en las asignaciones presupuestarias. La necesidad de mejorar las competencias de los líderes y abordar los retos del talento es una cuestión recurrente.

En general, el 62% de los encuestados afirma que gastará más en formación en 2024, previéndose un aumento medio del 8,3% en formación en general.

Cuando se les pregunta específicamente por la formación para el desarrollo del liderazgo, el 72% afirma que tiene previsto gastar más, con un aumento medio previsto del 13%.

En el futuro, el reto consistirá en utilizar los datos para demostrar el impacto de la formación y considerarla un gasto necesario para impulsar el rendimiento.





# Medición e impacto

Al medir el impacto de las iniciativas de I+D, las organizaciones pueden evaluar la eficacia de sus programas, identificar áreas de mejora y tomar decisiones para el futuro basadas en datos.

**66%** de los encuestados afirman que demostrar el impacto es muy importante para apoyar la financiación o futuras inversiones

Cuando se les preguntó por el nivel de medición que empleaban en el modelo Kirkpatrick de cuatro niveles, el 33% respondió que medían hasta el nivel 4, Resultados.

- **Nivel 1: Reacción.** Grado en que los participantes consideran que la formación es favorable, atractiva y pertinente para su trabajo.
- **Nivel 2: Aprendizaje.** El grado en que los participantes adquieren los conocimientos, las aptitudes, la actitud, la confianza y el compromiso previstos a partir de su participación en la formación.
- **Nivel 3: Comportamiento.** Grado en que los participantes aplican lo aprendido durante la formación cuando vuelven al trabajo.
- **Nivel 4: Resultados.** Grado en que se producen los resultados previstos como consecuencia de la formación y del paquete de apoyo y responsabilidad.

Level 4: Results

Level 3: Behavior

Level 2: Learning

Level 1: Reaction



# Medición y perspectivas de impacto

A la pregunta de qué tipo de impacto sería mejor medir en los próximos años, los encuestados identificaron las siguientes métricas:

- Compromiso y satisfacción de los empleados
- Aprendizaje y desarrollo, incluidos los índices de finalización, la transferencia de aprendizaje mensurable y el beneficio para la organización.
- Agilidad, incluida la innovación, la adopción de tecnología y la capacidad de cambio

## y medidas:

- Para el desarrollo del liderazgo y el talento, como la formación de líderes, el cultivo del talento para la sucesión y las promociones internas.
- Por su impacto empresarial, como los resultados financieros, la consecución de objetivos estratégicos clave y el rendimiento de la inversión.

Los encuestados reconocen cada vez más la necesidad de ir más allá de las medidas tradicionales de Reacción y Aprendizaje para centrarse más en medidas de Comportamiento y Resultados.



# Competencias de liderazgo Ahora y en el futuro

Los líderes deben dotarse de una amplia gama de competencias para navegar por el complejo panorama empresarial. Qué competencias se necesitan para tener éxito hoy y en el futuro?

Los encuestados identificaron cinco competencias necesarias en 2024:

- Atraer y desarrollar el talento
- Dirigir y apoyar iniciativas de cambio
- Entrenar a las personas para superar los retos
- Comunicar con claridad
- Impulsar la innovación

De cara al futuro, los comentarios de los encuestados identificaron cinco competencias que serían necesarias:

**Habilidades de pensamiento crítico que combinan creatividad y análisis para una toma de decisiones eficaz.** toma de decisiones. Estos líderes aprovecharán los datos, fomentarán la innovación e impulsarán resultados transformadores anticipándose a los retos futuros.

**Fluidez digital y mentalidad de aprendizaje continuo.** Estos líderes serán expertos en el uso de la IA y otras tecnologías para mejorar el rendimiento.

**Empatía, compasión e inteligencia emocional.** Estos líderes se desenvolverán con éxito en equipos diversos, gestionarán los problemas del lugar de trabajo y crearán un entorno psicológicamente seguro.

**Empathy, compassion and emotional intelligence.** These leaders will successfully navigate diverse teams, manage workplace issues and create a psychologically safe environment.

**Resiliencia.** Estos líderes darán prioridad a su propio bienestar y al de los demás, desarrollando habilidades para tener éxito bajo presión, adaptarse a las turbulencias externas y superar la adversidad.



Respondents are looking to leaders as their first-level partners in creating strong, vibrant organizations.

## Paso a paso

El próximo año será un viaje de un paso a la vez para los profesionales de RRHH y L&D de todo el mundo. Los ejecutivos de todo el mundo explorarán formas de avanzar en una época de cambios acelerados. La guerra por el talento, el reto de retener a los empleados y el aumento de las expectativas de la mano de obra actual se han combinado para poner un renovado interés en el papel que desempeñan los líderes.

El dinámico panorama empresarial actual exige adaptación estratégica y capacidad de recuperación. El tema general de la encuesta de este año se centra en los retos de navegar en un entorno caracterizado por el cambio constante, las incertidumbres económicas y el aumento de las expectativas.

Como siempre, el factor humano sigue siendo crucial, con la preocupación por el bienestar de los empleados y el delicado equilibrio entre la transformación y la deshumanización a la cabeza. Estos retos requerirán una planificación estratégica, diseños innovadores y una aplicación centrada para trazar un camino a través de un panorama empresarial siempre cambiante e impredecible.

Es un reto que puede -y debe- superarse. La Encuesta de Tendencias de RRHH/L&D 2024 de este año identifica los retos y las estrategias para empezar a avanzar hacia ese objetivo.

Para saber más sobre cómo  
Blanchard puede ayudarle a  
diseñar una estrategia para  
crear líderes inspirados a  
través de experiencias de  
aprendizaje dinámicas e  
impulsadas por el ser  
humano, visite  
[www.blanchard.com](http://www.blanchard.com)

# Datos demográficos de la encuesta

Mil veintiséis personas completaron la Encuesta de Tendencias de RRHH/L&D de 2024. Los encuestados representaban a 20 sectores y 80 países. Estados Unidos estuvo representado por el 25% de los encuestados.



- Recursos Humanos 31%.
- Desarrollo del liderazgo 11%
- Aprendizaje y desarrollo 18%
- Desarrollo Organizativo 10%
- Desarrollo del talento 6%
- Desarrollo profesional 3%
- Formación y desarrollo 12%
- Otros 9%



- Administración 5%
- Especialista 18%
- Gerente 35%
- Director 18%
- Vicepresidente 6%
- C-Suite 10%
- Otros 8%

Blanchard® es líder mundial en desarrollo del liderazgo, consultoría y coaching. Durante más de 40 años, Blanchard ha colaborado con organizaciones para maximizar los logros individuales y el rendimiento organizativo, aportando un progreso cuantificable y una verdadera transformación. El SLII® de Blanchard es el modelo de liderazgo preferido en todo el mundo, que impulsa a líderes inspirados en más de 10.000 organizaciones de todo el mundo. Blanchard también ofrece un conjunto de soluciones galardonadas a través de modalidades de entrega flexibles para satisfacer las necesidades específicas de clientes y alumnos.

**blanchard.**



Visítenos en [blanchard.com](https://blanchard.com)