



Cegos 2024

HR Trends

Opiniones cruzadas de gerentes de RR.HH. y colaboradores sobre los principales retos en Recursos Humanos



Como líder internacional en Learning & Development, el Grupo Cegos se compromete a trabajar con las organizaciones y sus departamentos de recursos humanos para ayudarles a seguir el ritmo del cambio empresarial.

Los recursos humanos se encuentran en el centro de las transformaciones de sus organizaciones. Al enfrentarse a los retos del mundo actual, los profesionales de RR.HH. deben adaptar sus prácticas y competencias para apoyar a empleados y directivos.

Por ello, Cegos ha optado por realizar este barómetro internacional dedicado a la función de recursos humanos en las organizaciones, con el objetivo de comprender:

- Los principales retos a los que se enfrentan los profesionales de RR.HH.
- Su percepción de su papel
- Sus proyectos prioritarios
- Sus interacciones con las distintas partes interesadas internas de la empresa, en particular los directivos

El barómetro se realizó en marzo de 2024 en 5 países de Europa (Francia, Alemania, Italia, Portugal y España), Reino Unido y América Latina (Brasil, México, Chile). En esta edición se encuestó a 5.052 empleados y 554 responsables de RR.HH. de organizaciones del sector privado y público con 50 o más empleados sobre los problemas y retos futuros en materia de recursos humanos.





Las cifras clave

Los responsables de RR.HH. son actores legítimos en las múltiples transformaciones de sus organizaciones

- Según el 68% de los empleados, los gerentes de RR.HH. de su organización apoyan desarrollos tecnológicos como la inteligencia artificial, la transformación digital de los puestos de trabajo o la digitalización de la función de RR.HH.
- El 81% de los empleados considera que desempeña un papel en el apoyo a la evolución de la sociedad (igualdad de género en el lugar de trabajo, política de RR.HH. inclusiva, lucha contra la discriminación, etc.).
- La calidad de vida en el trabajo (60% de los encuestados de RR.HH.), el apoyo al desarrollo de profesiones y competencias (55%) y las cuestiones de diversidad e inclusión (54%) tienen un gran impacto en el trabajo de los directores de RR.HH.
- Los profesionales de RR.HH. se enfrentan a importantes retos estratégicos: atracción y contratación de personal (45%), retención del talento (41%), apoyo a la transformación (35%) y desarrollo de competencias (mejora y reciclaje).
- Aunque la integración de la inteligencia artificial es una cuestión estratégica para el 21% de los expertos en RR.HH., casi el 70% de ellos no la ha tenido en cuenta en sus prácticas de RR.HH.
- Los directores de RR.HH. deben abordar los retos sociales a los que se enfrentan sus organizaciones, promoviendo una mejor conciliación de la vida laboral y familiar para sus equipos (47% en total) y tomando medidas para mejorar la salud en el lugar de trabajo (lucha contra el estrés y los riesgos psicosociales, 46%).
- Por último, se centran especialmente en el compromiso y el rendimiento de los empleados (41%).

La experiencia de los gerentes de RR.HH. es una ventaja para apoyar estos cambios

- El 80% de los directores de RR.HH. lleva más de 3 años en el sector y el 32% tiene más de 10 años de experiencia.
- El 59% de los encuestados afirma llevar varios años trabajando en RR.HH. (+5 puntos frente a 2019).
- La función de RR.HH. se ha vuelto más estratégica según el 85% de los profesionales internacionales de RR.HH. y también se ha simplificado gracias a la automatización de tareas y la racionalización de procedimientos (59%, es decir, +15 puntos frente a 2019).
- El 41% de los gerentes de RR.HH. se ven a sí mismos principalmente como líderes de RR.HH. locales y sólo el 26% se ven a sí mismos como estratégicos. Por otro lado, los empleados ven al personal de RR.HH. principalmente como gerentes de RR.HH. de línea de negocio (26%) y gerentes de RR.HH. de gestión de procesos (22%).
- El 56% de los expertos en RR.HH. considera que el principal criterio para el atractivo del puesto de trabajo es el apoyo prestado al desarrollo de las competencias de los empleados. Esta es también la principal fuente de satisfacción para el 53% de ellos.



Los gerentes son actores clave de Recursos Humanos para apoyar el cambio

- El 80% de los responsables de RR.HH. reconoce el papel de los gerentes en la gestión de los recursos humanos. Esta opinión es compartida por los empleados, aunque en menor medida (67%).
- Para el 42% de los directores de RR.HH., el hecho de tener en cuenta objetivos específicos de recursos humanos ha hecho que los líderes cambien sus prácticas y aumenten su compromiso en este ámbito.

En este contexto, los responsables de RR.HH. tienen que afrontar nuevos desafíos

- Las principales dificultades a las que se enfrentan los directores de RR.HH. internacionales son reaccionar y resolver las emergencias (70%), hacer frente a la creciente presión (68%) y adaptarse a los cambios regulares de estrategia (66%).
- Los profesionales de RR.HH. saben que su función tiene que cambiar: prevén un mayor compromiso en temas de Responsabilidad Social Empresarial (48%) y cambios en sus prácticas relacionados con la dificultad de atraer y retener talentos, los cambios en las prácticas laborales y las expectativas de las nuevas generaciones (32%).

Aunque se sientan apartados, los directores de RR.HH. siguen comprometidos con sus misiones

- Los gerentes internacionales de RR.HH. se muestran confiados, entusiastas e implicados (38%), y parecen estar satisfechos con el equilibrio entre su vida laboral y personal.
- Siguen desarrollando sus competencias para afrontar los retos de su función, gracias a la formación (62%) y a los recursos disponibles en línea (59%).
- También están adoptando un enfoque a largo plazo, ya que el 71% de los gerentes de RR.HH. encuestados prevén seguir en sus puestos de trabajo dentro de cinco años.

Los responsables de RR.HH. son actores legítimos en la transformación de sus organizaciones

Una función ya en marcha para apoyar el cambio empresarial

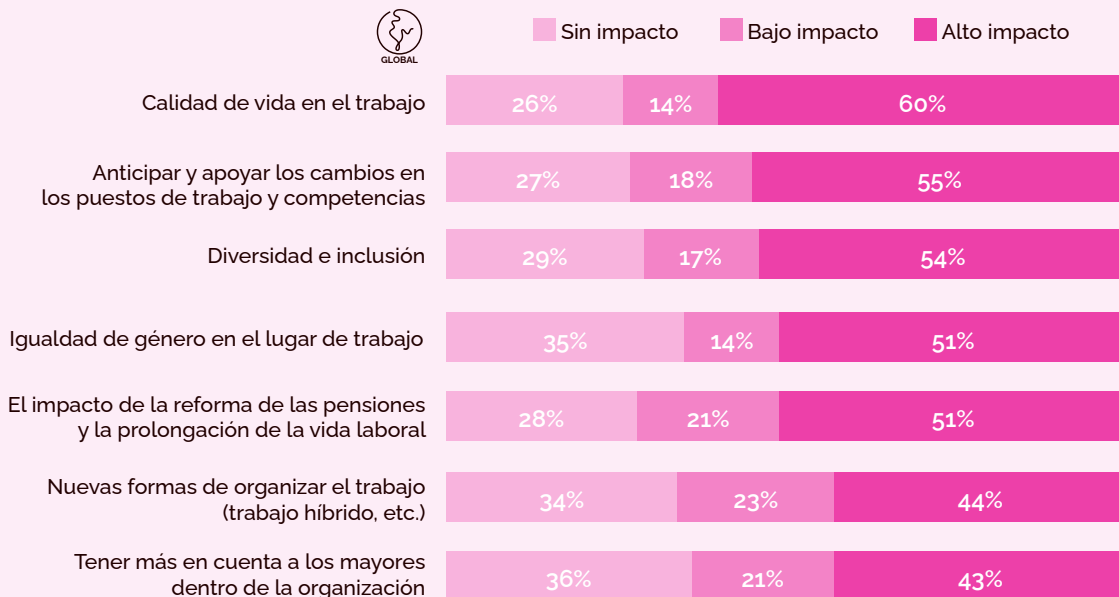
Según los empleados encuestados, la función de RR.HH. ya está en el centro de los cambios y desarrollos en curso. **El 68% de ellos cree que su departamento de recursos humanos está apoyando desarrollos tecnológicos** como la inteligencia artificial, la transformación digital de los puestos de trabajo o la digitalización de la función, y **el 81% reconoce su papel en el apoyo a la evolución de la sociedad** (igualdad profesional entre hombres y mujeres, política de RR.HH. integradora, lucha contra la discriminación, salud en el trabajo, entre otros).

Este reconocimiento del papel de los directores y gerentes de RR.HH. refleja su compromiso, desde hace varios años, con temas de actualidad que tienen una gran repercusión en su trabajo, como la calidad de **vida en el trabajo (según el 60% de los encuestados de RR.HH.)**, el **apoyo al desarrollo de las profesiones y competencias (55%)** y los **retos de la diversidad y la inclusión (54%)**.

Cabe señalar que la cuestión del empleo del personal senior es emergente (43%), en un contexto de carreras más largas, por un lado, y de escasez de mano de obra, por otro.



¿Cuál es el impacto de los siguientes temas de actualidad en su organización?



Fuente: Encuesta internacional "HR Trends de los Departamentos de Recursos Humanos" de Cegos 2024

Los directores de RR.HH. afrontan los retos estratégicos de su organización

A medida que se enfrentan a las transformaciones de las organizaciones, los profesionales de RR.HH. se afrontan **importantes retos estratégicos** como la atracción de talento y la contratación de personal (para el 45% de ellos), retención del talento (41%), apoyo a la transformación (35%) y desarrollo de las competencias (upskilling y reskilling).

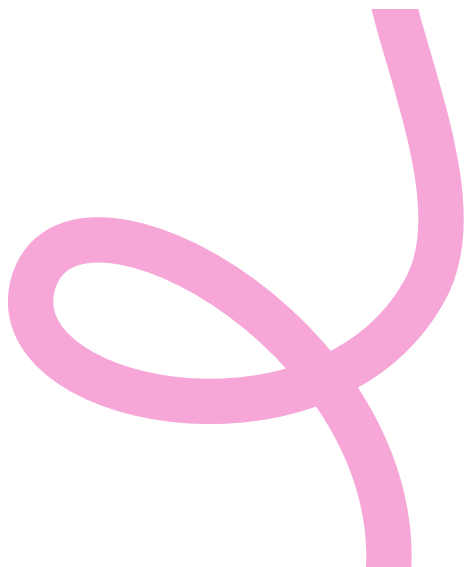
La integración de la inteligencia artificial en los métodos y procesos de trabajo se está abriendo paso de forma significativa, ya que es una cuestión estratégica para el 21% de los expertos internacionales en RR.HH.

Y sin embargo, **casi el 70% de los directores y gerentes de RR.HH. afirman que no han tenido en cuenta la IA en la práctica de RR.HH.**

Y el 22% no parece haberse dado cuenta la importancia de este tema, ya que no tienen previsto integrar la IA en su día a día.

69%

de los directores de RR.HH no han integrado la IA en sus métodos y procesos de trabajo.



La función de RR.HH. continúa abordando y apoyando los numerosos problemas sociales y de recursos humanos de hoy

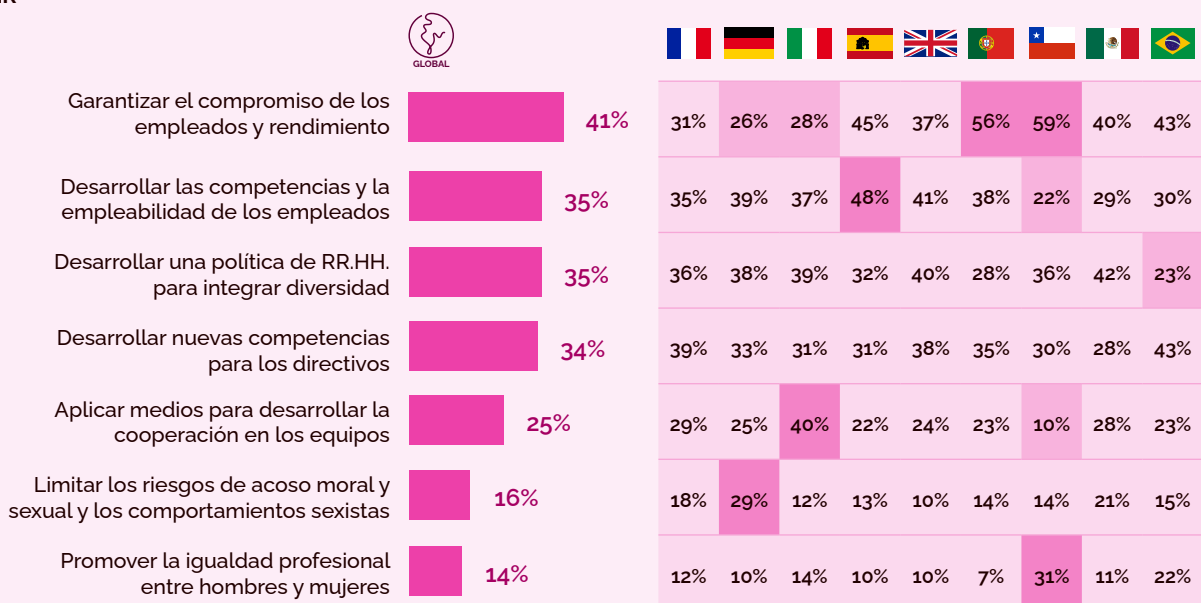
Los directores de RR.HH. también deben apoyar los retos de clima social a los que se enfrenta su organización, en particular **fomentando un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal para sus equipos (47%)** y **adoptando medidas para mejorar la salud en el lugar de trabajo (lucha contra el estrés laboral y los riesgos psicosociales, 46%)**.

Este apoyo es tanto más necesario cuanto que **el clima social sigue siendo insatisfactorio para los responsables de RR.HH. (media de 7,3) y aún menos para los empleados (media de 6,9)**. El 79% de los directores de RR.HH. y el 71% de los empleados consideran que el clima social de las empresas forma parte de **un contexto en que han empeorado las relaciones humanas dentro de las organizaciones**.

Por último, **la función de RR.HH. sigue prestando apoyo a múltiples retos de RR.HH., centrándose especialmente en el compromiso y el rendimiento de los empleados (41%)**.



¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrenta su empresa/organización?



Fuente: Encuesta internacional "HR Trends de los Departamentos de Recursos Humanos" de Cegos 2024



Isabelle Drouet de la Thibauderie, Directora de Oferta y Especialización de "Recursos Humanos" del Grupo Cegos, explica:

"En los últimos años, los directores de RR.HH. no han tenido tregua. Tras la crisis sanitaria, que les llevó a gestionar el teletrabajo y el trabajo híbrido, estos profesionales se han enfrentado a nuevos retos tecnológicos emergentes (como la explosión de la inteligencia artificial generativa) y sociales (el auge de la RSE, la diversidad y la inclusión, la igualdad profesional entre hombres y mujeres, la empleabilidad del personal directivo, etc.). Todas estas evoluciones repercuten también en las competencias. Así pues, los directores de RR.HH. se han visto propulsados como actores clave de la transformación estratégica de sus organizaciones; ahora deben hacer valer esta posición. Para ello es necesario contar con los recursos adecuados, de los que no siempre disponen, y poder apoyarse en fuertes relevos internos. Estos retos son aún más importantes porque los directores de RR.HH. saben que también deben transformar sus prácticas y su propia función".

La experiencia de los directores de RR.HH. es una ventaja para apoyar estos cambios



RR.HH.: una función experimentada y perfiles más diversos

La función de RR.HH. cuenta con amplia experiencia: **el 80% de los directores de RR.HH./ gerentes de RR.HH. llevan en el puesto más de 3 años** y el 32% tiene más de 10 años de experiencia.

Aunque el 59% de los encuestados afirma haber trabajado en RR.HH. desde hace varios años (+5 puntos frente a 2019), es interesante destacar que **el 41% de ellos anteriormente ocupó otro puesto:**

- El 19% optó por un puesto de RR.HH.
- Al 22% se le ofreció un puesto en RR.HH. para enriquecer su plan de carrera (14%)

Esto se refleja en la diversificación de los perfiles de los directores de RR.HH.

Una función que también es más exigente, compleja y estratégica de lo que era hace 5 años

La gran mayoría de los directores de RR.HH. internacionales consideran que su papel ha cambiado:

- El 87% cree que ha ampliado su campo de acción
- 85% que su papel se ha vuelto más estratégico, es decir, +9 puntos en comparación con 2019

85%

de los profesionales de RR.HH. creen que su papel se ha vuelto más estratégico.

La mayoría destaca la creciente complejidad de su trabajo, que ha tenido que adaptarse a las exigencias a veces divergentes de las distintas partes interesadas (89%) y que tienen que abordar una gran variedad de cuestiones y una multiplicidad de temas (85%).

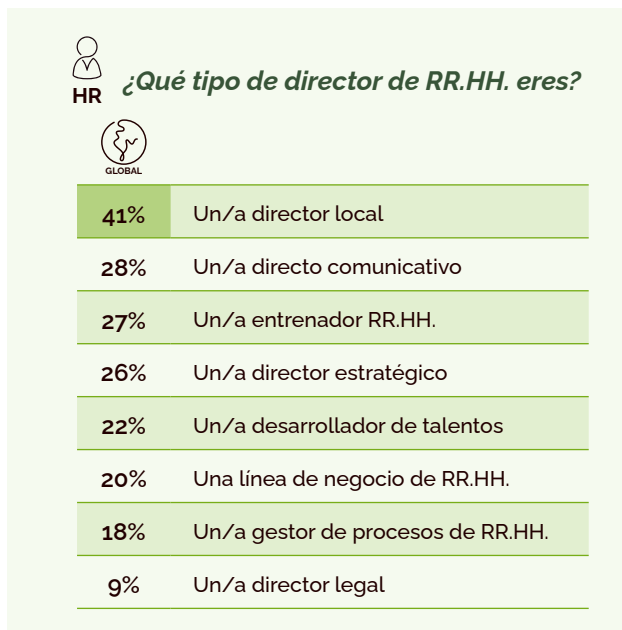
Sin embargo, **el 59% también cree que la función de RR.HH. se ha simplificado gracias a la automatización de tareas y la racionalización de procedimientos** (59%, es decir, +15 puntos frente a 2019).

¿Podría la automatización permitir a los responsables de RR.HH. añadir valor a sus distintas funciones?

La mayoría de los directores de RR.HH. se ven a sí mismos/as como profesionales que trabajan sobre el terreno y dialogan, y **el 41% de ellos afirman ser directores de RR.HH. locales.** Mientras que pocos se ven a sí mismos como directores de RR.HH. legales, son más los que se ven como comunicadores (28%) o entrenadores (27%).

Cabe destacar que **la mayoría de estos profesionales no se consideran directores estratégicos (26%) ni desarrolladores de talento (22%).**

Y los empleados tienen una visión diferente de la función de RR.HH. Son conscientes de la necesidad de recursos humanos expertos en ser mejores comunicadores (61% en general), más cercanos (52%) y más estratégicos (47%), pero en el día a día los ven más como directores de RR.HH. de empresa (26%), directores de procesos (22%) y directores de RR.HH. locales (21%).



Fuente: Encuesta internacional "Radioscopia de los Departamentos de Recursos Humanos" de Cegos 2024

Ayudar a las personas a desarrollar sus capacidades: un importante factor de atracción y una fuente de satisfacción

A la pregunta de qué les motivó a tomar en esta función, los directores de RR.HH. son los más interesados en apoyar el desarrollo de las capacidades de los empleados (56%).

A continuación:

- Apoyo a proyectos de cambio y transformación organizativos (37%)
- Permitir que los directores de RR.HH. utilicen su influencia para regular situaciones humanas y organizativas (37%)
- Apoyo al rendimiento de la organización (35%)
- **Estos factores de atracción se corresponden más o menos con las tareas que los directores de RR.HH. han descubierto una vez que ocupan el puesto.** Por ejemplo, el 43% de ellos sigue situando el apoyo al desarrollo de competencias en el primer puesto de su lista, seguido del ejercicio de influencia para regular las situaciones (36%), apoyar el rendimiento de la organización (36%) y desarrollar su cultura (36%).

Por último, las dimensiones más satisfactorias del trabajo de los directores de RR.HH. son:

- **Apoyar el desarrollo de las competencias de los empleados (53%);**
- Utilizar su influencia para regular situaciones humanas y organizativas (38%)
- Apoyo al rendimiento de la organización (35%)
- Contribuir a regular el diálogo social (35%)

41%

se consideran ante todo gestores locales de recursos humanos.



Los gerentes son intermediarios clave de Recursos Humanos para apoyar el cambio

Compartir la función de RR.HH. con los gerentes parece un hecho

67%

de los empleados cree que la función de Recursos Humanos es completamente y seriamente compartida con sus gerentes.

El 80% de los responsables de RR.HH. reconoce el papel de los gerentes en la gestión de los recursos humanos, tanto si están plenamente implicados (38%) como si acaban de empezar a desempeñar este papel (42%).

Los empleados comparten esta opinión, aunque en menor medida:

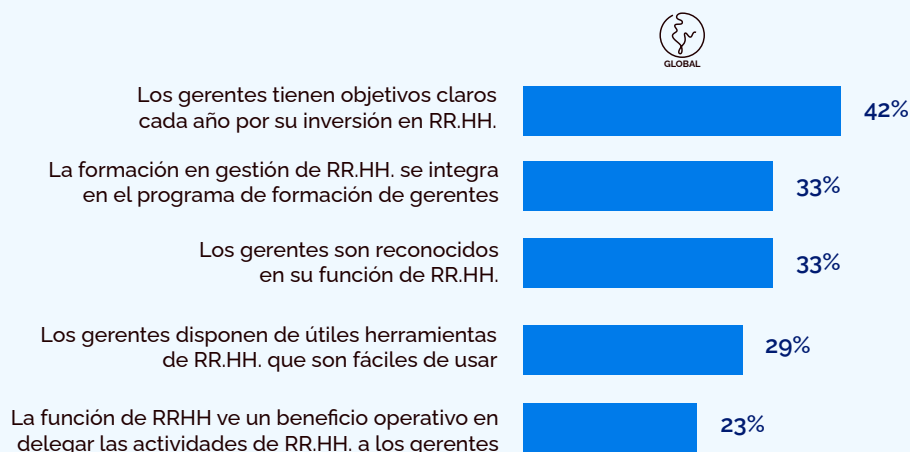
El 67% considera que la función se comparte "total" y seriamente".

Este punto de vista compartido se debe, en particular, al hecho de que las competencias en RR.HH. se tienen en cuenta en los objetivos de rendimiento de los gerentes

Según el 42% de los directores de RR.HH., la integración de objetivos específicos de recursos humanos ha cambiado las prácticas de los gerentes y contribuyó a aumentar su inversión en este ámbito.



En su opinión, la función de Recursos Humanos se comparte y los gerentes están completamente involucrados. ¿Cómo explicas esta situación?



Fuente: Encuesta internacional "HR Trends de los Departamentos de Recursos Humanos" de Cegos 2024

Annette Chazoule, Gerente de Oferta y Expertise de Gestión y Cambio en el Grupo Cegos, añade:

"Esta Radioscopia 2024 pone de relieve el hecho de que los gerentes son un sólido pilar y un eficaz relevo para las políticas de RR.HH. y su aplicación en las organizaciones. La cooperación entre los gerentes y los profesionales de recursos humanos es un hecho, pero estos últimos deben hacer frente a un reto importante: todavía tienen que formar a los gerentes para apoyar las numerosas transformaciones emergentes, en particular en relación con la inteligencia artificial, la RSE y la calidad de vida y las condiciones de trabajo".





En este entorno complejo, los responsables de decisiones de RR.HH constantemente tienen que hacer malabarismos

Las principales dificultades a las que se enfrentan los directores de Recursos Humanos son manejar emergencias, lidiar con la presión y enfrentar cambios estratégicos frecuentes en su organización.

En los últimos años, los profesionales de RR.HH. han tenido que hacer frente a numerosas emergencias operativas relacionadas con la crisis sanitaria y la explosión en el teletrabajo y el trabajo híbrido. También han tenido que seguir apoyando la transformación estratégica de sus organizaciones..

Y, sin embargo, en el día a día siguen ocupándose principalmente de gestionar situaciones de emergencia (70%).

No es de extrañar, por tanto, que el 68% de los responsables de RR.HH. clasifiquen la gestión de la presión como el segundo problema más difícil al que se enfrentan.

70%

de los expertos en RR.HH. pasan la mayor parte de su tiempo gestionando situaciones de emergencia.



HR

¿Qué dificultades encuentra a diario en su trabajo?



GLOBAL

Paso mucho tiempo reaccionando y resolviendo emergencias	70%
Cada vez estoy más presionado	68%
Me enfrento a cambios regulares de estrategia	66%
Dedico mucho tiempo a los aspectos jurídicos y reglamentarios del trabajo	63%
Tengo que aplicar decisiones con las que no estoy en fase o en las que no he participado	60%
Me falta tiempo para invertir en el aspecto estratégico del trabajo	60%

Fuente: Encuesta internacional "HR Trends de los Departamentos de Recursos Humanos" de Cegos 2024



Al estar inmersos en la gestión del día a día, los expertos en RR.HH. son conscientes de que su función también debe transformarse

El 48% de los profesionales de RR.HH. prevé una mayor implicación en temas de RSE (riesgos psicosociales, bienestar en el trabajo, diversidad e igualdad) **en los próximos 5 años.**

También esperan desempeñar su función en un entorno desmaterializado, con más procesos virtuales (46%), que cuestiona la proximidad esperada por los empleados y la dimensión humana del puesto.

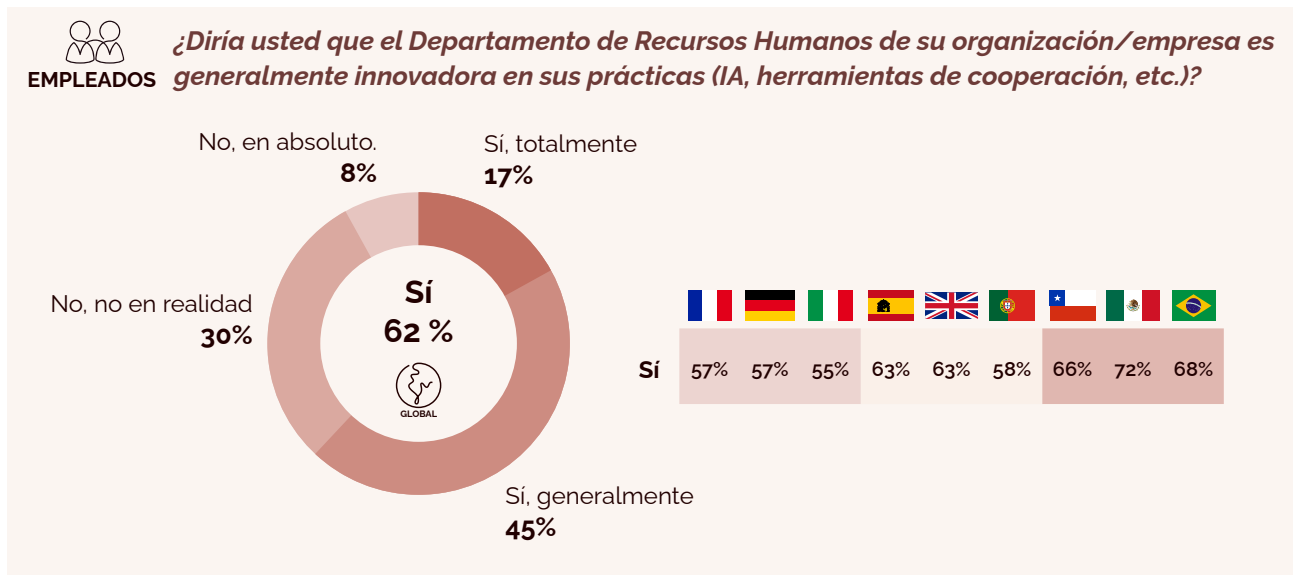
Por último, prevén que la función se externalice cada vez más (20%) y se desintermedie (12%).

Saben que deben desarrollar sus prácticas y seguir innovando

Según los directores encuestados, los cinco factores principales que impulsan la evolución de las prácticas de RR.HH. son:

- Dificultad para atraer y retener talento (40%);
- Cambios en la forma de trabajar (híbrido, teletrabajo - 34%)
- Las expectativas de las nuevas generaciones (32%)
- Estrés y sufrimiento en el lugar de trabajo (riesgos psicosociales - 31%)
- Avances tecnológicos: inteligencia artificial, big data, redes sociales (28%)

La función de RR.HH. también debe seguir innovando en sus prácticas (el 62% de los empleados considera que su responsable de RR.HH. lo ha hecho).



Fuente: Encuesta internacional "HR Trends de los Departamentos de Recursos Humanos" de Cegos 2024

Aunque se sientan apartados, los directores siguen comprometidos con sus misiones

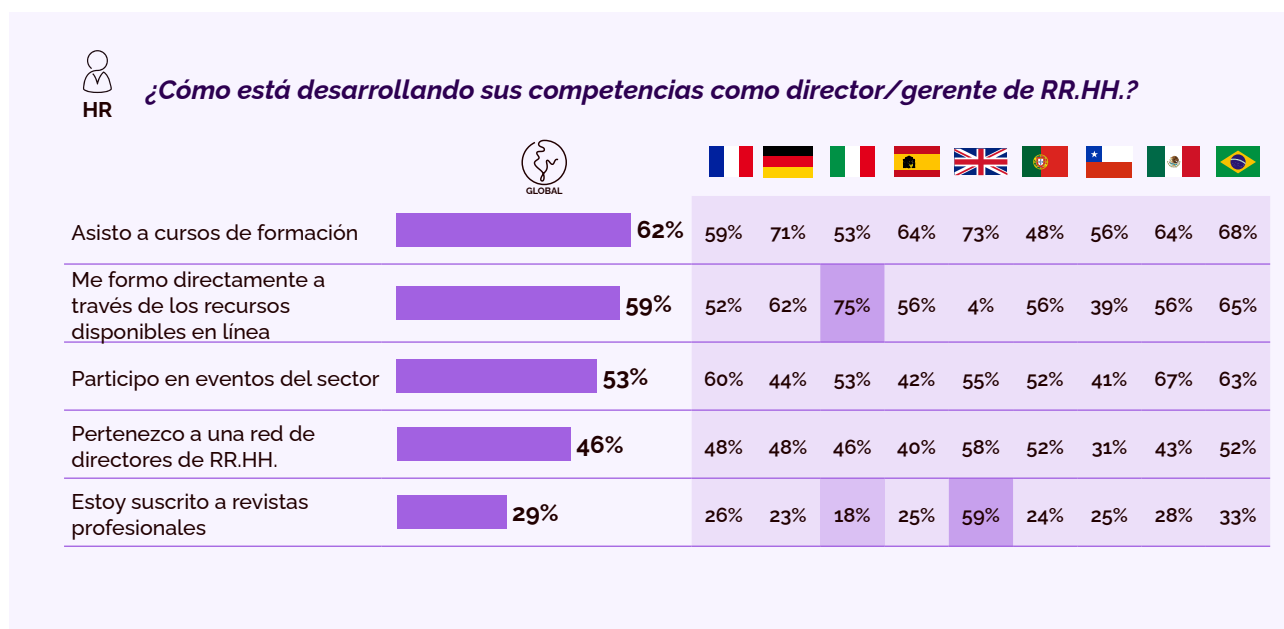
Los directores de RR.HH. se muestran confiados, entusiastas e implicados, y parecen satisfechos con su calidad de vida en el trabajo

El 38% de los directores de RR.HH. afirman sentirse entusiasmados, implicados y confiados ante los retos que tienen por delante.

El 91% de los encuestados afirma actuar de acuerdo con su ética y sus valores, y el 83% se siente realizado en su actividad profesional, ya que opera en un clima de cooperación y confianza (80%).

Se comprometen a desarrollar sus capacidades

A medida que se enfrentan a cambios en su trabajo y a numerosos retos, los profesionales de RR.HH. siguen desarrollando sus habilidades, principalmente a través de la formación (62%) y de recursos en línea (59%).



Fuente: Encuesta internacional "Radioscopia de los Departamentos de Recursos Humanos" de Cegos 2024

38%

de los directores y responsables de RR.HH. siguen siendo entusiastas, comprometidos y confiados.

Según los empleados, **para tener éxito en el futuro, los directores de RR.HH. tendrán que reforzar algunas de sus habilidades blandas y competencias transversales**, como la empatía (25%), la cercanía a sus equipos (23%) y la escucha (20%), además del necesario desarrollo de sus habilidades digitales y de RSE.

También están adoptando un enfoque a largo plazo, ya que **el 71% de los directores de RR.HH. internacionales prevén seguir en su puesto de trabajo dentro de cinco años (+2 puntos frente a 2019)**.



Grupo Cegos

Presencia mundial en Europa (Alemania, España, Francia, Italia, Portugal, Reino Unido y Suiza), **América Latina** (Brasil, México, Chile, Perú y Colombia) y **Asia-Pacífico**. **Una red de socios de confianza** en todos los continentes.

Formación de vanguardia en varios campos

- Gestión y liderazgo
- Ventas y relaciones con los clientes
- Eficacia profesional y personal
- Gestión de proyectos
- Sistemas de información
- Marketing y Comunicación
- Desarrollo sostenible y RSE
- Finanzas
- Compras
- Recursos Humanos
- Formación
- y más...

Presente en más de

50

países a través de una red de socios y distribuidores

1,500

empleados y

+ 3,000

consultores asociados

+ 3,700

contenido digitales en más de

20

idiomas

+250,000

personas formadas cara a cara cada año y

1 M

usuarios de nuestros Activos Digitales del Grupo

236 M€

millones de euros de facturación

20,000

empresas clientes

2.5 M

alumnos conectados



Como profesional de Recursos Humanos, eres un actor clave de las grandes transformaciones de tu organización.

El Grupo Cegos está a tu lado para ayudarte a superar los numerosos retos a los que te enfrentas.

- Desarrollando tus propias competencias y las de tus equipos.
- Apoyando a los directivos en sus competencias de RR.HH.
- Apoyando el desarrollo de las capacidades de todos los empleados.



cegos.com

Síguenos en LinkedIn:

Cegos Group

Contactos

Comunicación Corporativa

Mathieu Cadot - mcadot@cegos.fr

Alexandra Cavanna - acavanna@cegos.fr

María Ángeles Gómez- magomezval@cegos.es