esade | Executive Education

peoplematters
Powered by talent

Barómetro People Strategy & Business Impact (PSBI)

PRIMERA EDICIÓN 2026

Do Good. Do Better.

Cómo leer este informe

El Barómetro *People Strategy & Business Impact* (PSBI) combina tres fuentes de información de naturaleza distinta. La primera es una encuesta a responsables de personas o de recursos humanos (People/RR.HH.) de empresas españolas de más de 250 empleados, que documenta las prácticas implantadas, la percepción de su impacto y su vínculo con la estrategia de negocio. La segunda es un panel financiero sectorial, construido a partir de información pública y auditada de los ejercicios de 2023 a 2025, que permite observar indicadores de productividad y eficiencia en los sectores analizados. La tercera son seis entrevistas en profundidad a directores/as de People/RR.HH., que aportan contexto y ayudan a interpretar los mecanismos subyacentes en los datos.

Esta evidencia se organiza en tres termómetros, que estructuran los capítulos centrales del informe. Cada uno observa una dimensión distinta de la función People/RR.HH.: primero, el grado de desarrollo de sus capacidades; después, la relación entre esas capacidades y la contribución que la función declara, y, finalmente, la relación que guardan con resultados observables fuera de People.

Cada termómetro tiene un color propio, que lo acompaña en mapas y encabezados. Los resultados utilizan un código de lectura que el lector encontrará en los gráficos y en el mapa final de conclusiones: verde cuando el resultado confirma la relación planteada, ámbar cuando aparece una señal exploratoria que deberá contrastarse en futuras ediciones, rojo cuando el resultado se orienta en sentido contrario al esperado y gris cuando los datos no ofrecen una señal concluyente.



Se confirma
La relación planteada se sostiene con datos



Señal exploratoria
Aparece un patrón, pero pide contrastarse en la próxima edición



Sentido contrario
El dato se movió en la dirección opuesta a la esperada



Sin señal concluyente
El cruce no alcanza para leer una tendencia

La estructura de la organización, el modelo de negocio, el sector, la distribución geográfica y la intensidad de talento condicionan tanto las prioridades de la función como las capacidades que necesita desarrollar. Por ello, el Barómetro evita proponer un modelo único de función People y tampoco pretende establecer una clasificación universal de organizaciones, porque busca observar, con los indicadores construidos, unos patrones comunes en un panel heterogéneo, interpretarlos y volver siempre al contexto de cada organización.

La base de esta primera edición reúne 50 respuestas válidas para la encuesta. El número de casos varía según el indicador y el análisis. Junto a cada gráfico, el lector hallará el nivel de lectura, la empresa o el sector y el ***"n exacto"*** *(el número de observaciones válidas para ese cálculo) en que se basa cada cifra. El detalle de construcción de los indicadores y de los índices figura en el Anexo B.*

Agradecimientos

Agradezco especialmente a las empresas participantes y a los/as directores/as de People/RR. HH. que respondieron a la encuesta y compartieron su experiencia en las entrevistas en profundidad. Su generosidad, su rigor y la profundidad de sus reflexiones han enriquecido de manera determinante el análisis de este informe.

Agradezco también a **Estefanía Aranda** su apoyo en la gestión de los datos y en la elaboración conjunta del informe, y a **Peoplematters** su colaboración y patrocinio, que han hecho posible este trabajo.

Esperamos que este informe contribuya a visibilizar los elementos que conectan la estrategia de People con las prioridades y los resultados del negocio. También confiamos en que ayude a generar conciencia sobre el valor de tomar decisiones basadas en datos y de acompañar al negocio de forma estratégica. Este Barómetro quiere ser un punto de partida para el diálogo, el aprendizaje y la evolución de la función.



Carlos Royo
Director del Barómetro People Strategy & Business Impact (PSBI)

Maquetado por Vänster Design

Índice

Resumen Ejecutivo	05
Introducción	06
Metodología	07
Termómetro 1. La función People	10
Termómetro 2. La contribución percibida en el negocio	17
Termómetro 3. El impacto en el negocio	22
Entrevistas. La voz de People	29
Conclusiones y hoja de ruta	34
Anexo A. Mapa de indicadores y supuestos de partida	38
Anexo B. Nota técnica de construcción de índices	44
Anexo C. Codificación de entrevistas	46
Anexo D. Serie histórica PSBI 2023 a 2025	48

Resumen Ejecutivo

El Barómetro PSBI 2026 parte de una tesis sencilla: las políticas de gestión de personas generan más valor cuando la función People/RR.HH. combina su peso estratégico con la capacidad para medir su impacto y su alineación con la estrategia de negocio. Esta primera edición confirma que la función ya ha ganado presencia en la mesa de decisión. El informe fija esa fotografía como punto de partida de la serie.

People/RR.HH. ya tiene su silla.

Ahora necesita demostrarlo con datos.

De las 50 organizaciones participantes, **el 94% sitúan a su máximo responsable de personas en el Comité de Dirección, pero solo el 17% miden con rigor cuantitativo el impacto de sus políticas**. Los 77 puntos entre ambos porcentajes son la conclusión estructural del año base y dan nombre a la brecha presencia-evidencia que recorre el informe: People/RR.HH. ya tiene su silla, ahora necesita demostrarlo con datos.

Además, el Barómetro encuentra que la contribución de People/RR.HH. se relaciona más con el desarrollo de su función que con políticas específicas por separado. La segunda conclusión es clara: **entre las organizaciones que identifican su talento crítico y planifican su sucesión y desarrollo, el 12% registra rotación alta, frente al 57% de las que no lo hacen**.

A nivel de sector, la madurez de People/RR.HH. y los resultados financieros parecen ir en la misma dirección, aunque es una señal inicial que hay que seguir de cerca en próximas ediciones: cada sector tiene su propia estructura y forma de generar negocio, y eso también influye en sus resultados.

Finalmente, la conclusión operativa del año base es contundente: ***sobra información y falta un mejor criterio para convertirla en decisión***. Así lo resumen los/as directores/as de People/RR.HH., en línea con lo que los datos del año base muestran desde otro ángulo.

Introducción

Por qué este Barómetro, por qué ahora

En los últimos años, la función de People/RR. HH. de las empresas que operan en España ha ampliado su papel dentro de la organización. Hoy gestiona agendas que antes no le correspondían, desde la escasez de talento en perfiles críticos y la adaptación de las capacidades internas a la digitalización y la inteligencia artificial, hasta la transformación cultural que acompaña estos cambios. Ese papel más amplio exige una métrica igualmente sólida sobre su contribución a los resultados del negocio.

Para que People desempeñe un papel verdaderamente estratégico, su contribución debe estar presente tanto en las decisiones como en el acompañamiento cotidiano al negocio. Los datos permiten comprender mejor los retos de la organización, anticipar sus necesidades y fundamentar decisiones sobre talento, capacidades y transformación. Estas decisiones pueden marcar una diferencia real en los resultados y en la capacidad de la empresa para afrontar el futuro.

La distancia entre lo que la función asume y lo que puede demostrar con datos es el punto de partida del Barómetro People Strategy & Business Impact (PSBI). El estudio se articula en torno a dos interrogantes: cuál es la contribución de la gestión de personas a los resultados del negocio y cómo puede demostrarse. Para abordarlos, mide la madurez de la función, observa la contribución que declara y la contrasta con resultados que están fuera de su control directo, desde la rotación del talento hasta los márgenes financieros por sector.

50 empresas

11 sectores

6 entrevistas

El año base de una serie pensada para medirse en el tiempo, no en una fotografía aislada.

Dos decisiones definen el diseño del estudio

Es plurianual, pues esta primera edición fija el año base de una serie pensada para prolongarse durante al menos tres años. Una asociación sostenida en el tiempo aporta más información que una fotografía aislada.

Es trazable, porque permite saber qué mide cada indicador, de dónde procede la información y qué resultado genera. Así se puede distinguir si una variación refleja un cambio real en el fenómeno analizado o un cambio en la forma de medirlo.

Esta primera edición reúne 50 organizaciones de 11 sectores, 6 entrevistas en profundidad con directores/as de People/RR. HH. y un panel financiero construido sobre informes financieros anuales y cuentas auditadas de los ejercicios 2023 a 2025, que constituyen el año base de la serie. Esta lógica se ordena en tres termómetros, que estructuran los capítulos centrales del informe y ponen a prueba las relaciones de partida del estudio. Se describen en el Anexo A.

Metodología

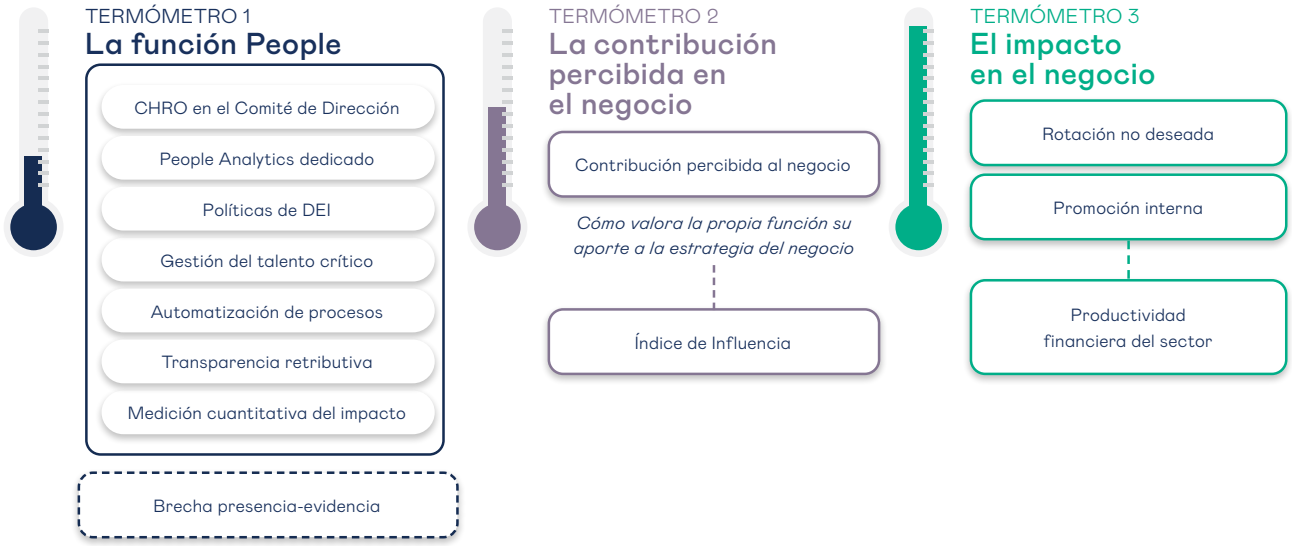
El Barómetro PSBI se construye a partir de un mapa de indicadores organizado en tres bloques. Cada bloque responde a una pregunta sobre la función People/RR.HH. y da nombre a cada uno de los **tres termómetros** del estudio.

El primero reúne los indicadores que describen el **grado de desarrollo de la función People**: su presencia en el Comité de Dirección, el análisis de personas (*People Analytics*), la automatización, la gestión del talento crítico, la transparencia retributiva, las políticas de DEI y la medición del impacto. Un ejemplo de esto es el contraste entre la presencia del responsable de People/RR.HH. (CHRO, por sus siglas en inglés) en el Comité de Dirección y la medición cuantitativa del impacto: dos indicadores del mismo mapa que avanzan a ritmos muy distintos.

El segundo bloque mide cómo percibe la propia función People/RR.HH. su contribución al negocio. Es un **indicador de percepción**: la valoración que el máximo responsable de People/RR.HH. declara sobre el aporte de su gestión a la estrategia empresarial. Esa percepción se contrasta con dos prácticas verificables propias de este bloque —el vínculo con la estrategia y la frecuencia con que reporta al Comité— y con dos variables ya utilizadas en el primer termómetro —la madurez de la función y, uno de sus siete componentes, la presencia en el Comité—, para identificar cuál de ellas, si alguna, explica mejor esa diferencia percibida. Así, pone a prueba si el vínculo con la agenda estratégica del negocio se asocia con una mayor contribución percibida de la función.

El tercero observa su **relación con resultados** de las políticas de personas: la rotación del talento, la promoción interna y, en combinación con los datos financieros públicos y auditados, la productividad por sector. Un caso concreto: contrasta que las organizaciones con una gestión más sistemática del talento crítico presenten menor rotación no deseada, una de las evidencias más sólidas de todo el estudio.

Figura 1. Mapa de indicadores del Barómetro PSBI



Los tres termómetros se leen en secuencia: la madurez de la función People, cómo la percibe el negocio y qué impacto produce. El mapa combina indicadores directos de la encuesta con índices construidos a partir de ellos: en el Termómetro 1, la madurez de la función People y la brecha presencia-evidencia; en el Termómetro 2, el índice de Influencia; y, en el Termómetro 3, la productividad financiera del sector. La contribución percibida al negocio, indicador troncal del Termómetro 2, se contrasta con estas variables para identificar cuál explica mejor esa percepción. A diferencia del resto, la productividad financiera del sector no proviene de la encuesta, sino de informes anuales y cuentas auditadas de las empresas del panel. El detalle completo de qué indicadores participan en cada índice se recoge en el Anexo A.

Cómo se mide

El Barómetro combina tres instrumentos:

La encuesta

Un cuestionario dirigido a los máximos responsables de personas de 50 grandes empresas que operan en España, respondido entre abril y junio de 2026. Reúne 24 indicadores, organizados en 3 bloques temáticos: las políticas de personas, la madurez organizativa de la función People y su impacto en el negocio, con una duración aproximada de veinte minutos. De estos 24 indicadores, 11 se utilizan de forma directa para construir el mapa que estructura los tres termómetros del estudio, combinados con los índices que el Barómetro construye a partir de ellos; el resto aporta contexto adicional que se recoge a lo largo del informe. Cubre 11 agrupaciones sectoriales, definidas para recoger la diversidad de los modelos de negocio presentes en el panel. La encuesta documenta, empresa por empresa, qué prácticas tienen implantada la función, cómo perciben su impacto y cómo se vinculan con la agenda de negocio. Las organizaciones participan por invitación y deciden voluntariamente responder al cuestionario. Esa participación puede estar vinculada a un mayor interés por las dimensiones que analiza el Barómetro. Por eso, el panel debe leerse como un grupo de grandes empresas que ha compartido su experiencia de la función People/RR.HH. a este análisis.

El panel financiero

Indicadores de margen y productividad construidos a partir de información financiera pública y auditada de empresas pertenecientes a los sectores incluidos en el panel, con una serie temporal de 2023 a 2025. La banca y los seguros se analizan con unos indicadores financieros específicos de sus modelos de negocio, dado que el EBITDA no es una métrica comparable para estas actividades. Esta capa aporta una fuente de evidencia externa a la función People/RR.HH.: resultados financieros publicados en documentación corporativa y, cuando corresponde, respaldados por unas cuentas auditadas. Su valor metodológico reside en que no dependen de la percepción del responsable de People/RR.HH.

Las entrevistas

Seis conversaciones en profundidad con directores/as de People/RR.HH. de grandes empresas referentes en su sector de actividad. Aportan el mecanismo detrás de los números, los frenos culturales y los matices que una escala no captura, y ayudan a interpretar las asociaciones observadas. Las conclusiones cuantitativas se basan en la encuesta y, en dos de las ocho relaciones de estudio, en datos de informes financieros y cuentas auditadas; las entrevistas facilitan el contexto que explica esas asociaciones.

Cómo se relacionan las tres capas

La encuesta y el panel financiero se cruzan a nivel de sector, no de empresa. El impacto de la función no se expresa del mismo modo en todos los negocios, y esa heterogeneidad condiciona cualquier comparación. Por ello, las conclusiones financieras se presentan como asociaciones exploratorias, que se interpretan junto con la estructura y la intensidad de capital de cada sector. Cada cifra del informe declara la base sobre la cual se calcula. Cuando una lectura es exploratoria, por el tamaño de la muestra o por la unidad de análisis, el texto lo señala.

Perfil de la muestra

El Barómetro reúne 50 empresas que operan en España, agrupadas en 11 sectores, para recoger la diversidad de modelos de negocio del panel.

¿Quién responde?

En esta primera edición, han participado organizaciones con plantillas de 250 empleados o más, con mayor presencia de Gran consumo/retail, Industria, Energía y Farma, y una representación más acotada del Sector público o del Transporte.

Figura 2. Mapa de sectores del Barómetro PSBI

1) Gran consumo / Retail	Alimentación, distribución, grandes superficies
2) Industria	Automoción, componentes, servicios industriales
3) Energía	Convencional, renovables, utilities
4) Farma y healthcare	Farma, hospitales, seguros de salud, asistencia
5) Banca / Seguros	Banca, seguros, servicios financieros
6) Tecnología y telecomunicaciones	TIC, consultoría tecnológica, ingeniería
7) Construcción e infraestructuras	Construcción, agua, concesiones
8) Consultoría y servicios profesionales	Consultoría estratégica, servicios profesionales B2B, advisory
9) Sector público empresarial y gubernamental	Grandes organizaciones públicas
10) Transporte y logística	Transporte, distribución, cadena de suministro
11) Otros/as	Servicios especializados no categorizados

TERMÓMETRO 1

La función People

People ya tiene su silla. **Ahora necesita la evidencia.**

En las grandes empresas que participan en el Barómetro, la función People ya ocupa un lugar formal en la dirección: el 94% de las organizaciones sitúan a su máximo responsable de People/RR.HH. en el Comité de Dirección. La función ya forma parte de la gobernanza de la empresa y participa en decisiones vinculadas al negocio.

El 94% tienen una silla en el Comité de Dirección

Eso sí, hay otra discusión en ciernes: si esa función puede demostrar, con números, qué aporta desde su asiento. Aquí el terreno cambia. La gestión sistemática del talento llega al 51% del panel; la transparencia retributiva avanzada, al 18%; la medición cuantitativa del impacto de las políticas, al 17%

La posición está consolidada, pero la capacidad de demostrar qué cambia gracias a ella aún está poco extendida. Los datos muestran que el desarrollo de People avanza a distintas velocidades: algunas prácticas ya están relativamente extendidas, mientras que la transparencia retributiva y, sobre todo, la medición cuantitativa del impacto siguen siendo asignaturas pendientes.

El 17% demuestran su impacto con rigor cuantitativo

Entre el 94% que tienen una silla y el 17% que demuestran su valor con números median 77 puntos. Esta distancia es la conclusión estructural de este año base y señala la brecha que recorre todo el informe. La presencia de RR.HH. en los comités de dirección no garantiza, por sí sola, una mayor influencia en las decisiones. La limitada utilización de indicadores cuantitativos puede indicar que su aportación sigue apoyándose más en criterios de opinión y experiencia que en evidencias contrastadas sobre su impacto en el negocio.

La transformación de la función no consiste únicamente en ocupar un espacio en la dirección, sino en ayudar a que la organización tome mejores decisiones. Como resume uno de los directores entrevistados:

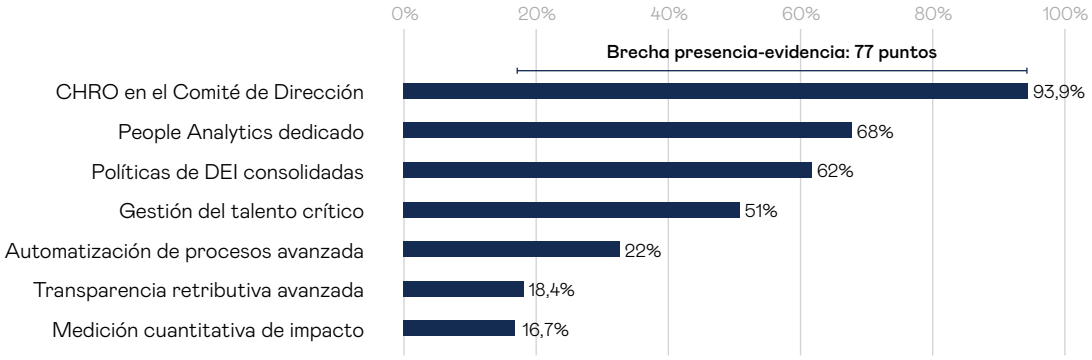
> "La función de Personas es el elemento transformador de la organización: la brújula que ayuda a los líderes a ser brújula."

Leandro González Martínez
Director de Recursos Humanos, AXA España

People ya está en la mesa, pero todavía no demuestra suficientemente su impacto. Por eso, el Barómetro no se detiene en la presencia formal ni en la capacidad de medición por separado: observa la madurez completa de la función, entendida como el desarrollo conjunto de las capacidades que permiten a People influir, medir y demostrar su contribución al negocio.

Figura 3. La construcción de la madurez de la función People

% de organizaciones con la práctica plenamente implantada

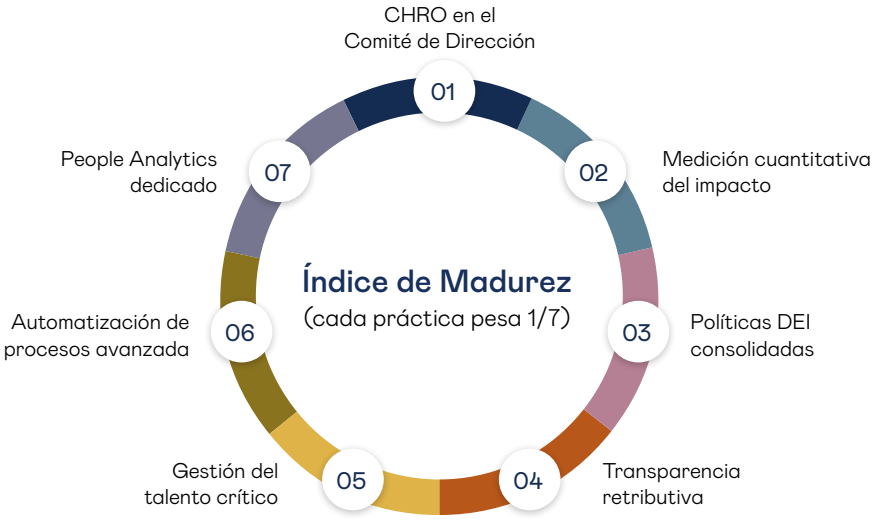


Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta PSBI 2026 (n = 50).

La madurez se resume en un índice de 0 a 100, construido a partir de 7 prácticas verificables: CHRO en el Comité, People Analytics, políticas de DEI, gestión del talento crítico, automatización de procesos, transparencia retributiva y medición del impacto. Son capacidades que este Barómetro considera habilitadoras del papel estratégico de People. Ninguna explica por sí sola su desempeño y por eso se miden en conjunto. Dos índices más acotados —presencia estratégica y evidencia de impacto— se calculan sobre ese mismo mapa; la distancia entre ambos es la brecha presencia-evidencia que recorre el informe (el detalle de cómo se construyen los tres está en el Anexo B). La gráfica muestra que la presencia de People/RR.HH. en los comités de dirección se apoya principalmente en capacidades propias de la función, como People Analytics, las políticas de DEI o la gestión del talento. Es decir, People llega a la dirección todavía, en buena medida, desde el "lenguaje de RR.HH.". El siguiente paso de madurez pasa por reforzar un "lenguaje de negocio": avanzar en transparencia retributiva y, especialmente, en la medición cuantitativa del impacto de sus políticas sobre los resultados de la organización.

Figura 4. Madurez de la función People

Siete prácticas verificables que construyen el índice del Termómetro 1



Fuente: Elaboración propia

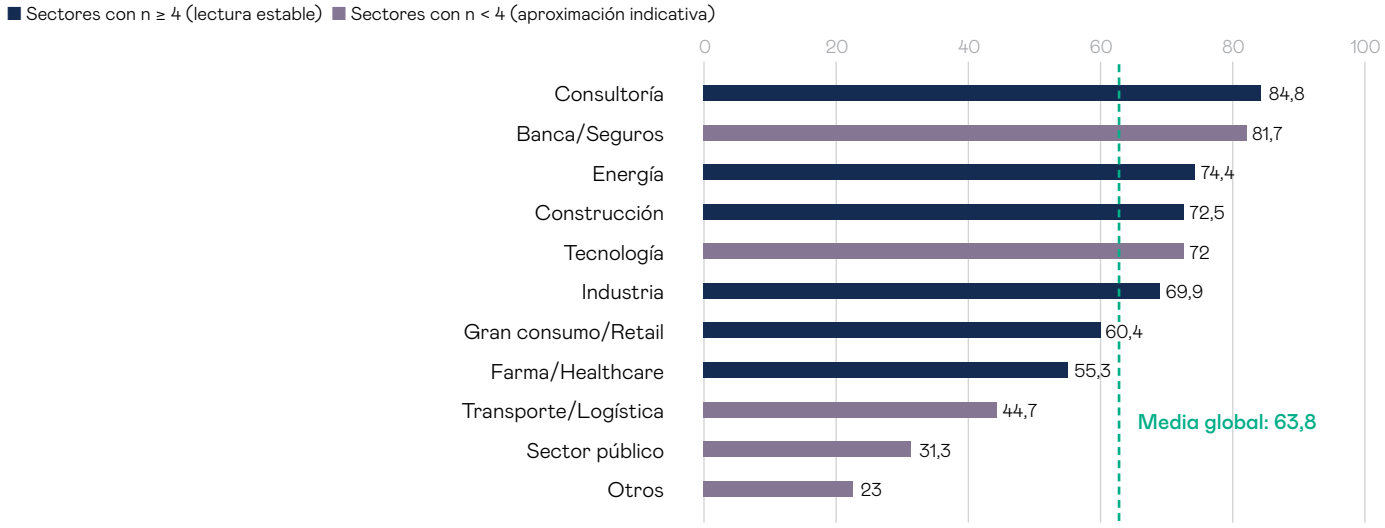
La media del panel es **64 puntos**, pero ese promedio esconde un panel dividido en dos velocidades: 13 organizaciones superan los 80; 9 no llegan a 40 de madurez. Unas ya integraron estas prácticas en su forma de trabajar, otras recién empiezan. La lectura gana precisión si se tiene esto presente, porque el punto de partida de cada organización pesa más que el promedio.

Esta dispersión entre organizaciones no es la única fuente de variación: dentro de cada empresa, el desarrollo tampoco avanza de forma uniforme entre prácticas. La madurez de People no se construye desde políticas aisladas, sino desde un desarrollo equilibrado del conjunto de la función. Avanzar en talento, selección o DEI, sin un desarrollo equivalente en analítica, compensación o medición del impacto, puede generar desequilibrios que limiten esa madurez. El reto, por tanto, no es solo desarrollar mejores prácticas, sino conseguir que evolucionen de forma integrada y coherente.

El índice de madurez oscila entre 11 y 99 puntos, con una media de 64, lo que confirma que no hay un patrón único de desarrollo de la función People.

Figura 5. La madurez de la función People por sector

Media por sector frente a la media global del panel. Los sectores con n reducido se leen como aproximación indicativa



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta PSBI 2026 (n= 50)

Por sectores, la distancia se ordena: Consultoría y servicios profesionales (85) y Banca y seguros (82) encabezan el panel, seguidos de Energía (74), Construcción (72) y Tecnología (72). Industria, el sector con mayor número de respuestas del panel, registra una madurez de 70. En el otro extremo, Transporte y logística (45) y el Sector público (31) marcan el recorrido pendiente. La amplitud del rango tiene una explicación sencilla: los sectores que lideran la tabla comparten los rasgos que aceleran esa madurez. Banca y seguros opera bajo una presión regulatoria de reporte particularmente exigente; Consultoría y Tecnología compiten por talento especializado y escaso. En el extremo opuesto, el Sector público está sujeto a un marco regulatorio distinto, con menos presión específica sobre la función de personas, y a un modelo de gestión con su propia tradición; algo similar ocurre en Transporte y logística, donde estas dinámicas operan con menor intensidad.

Más que hablar de sectores más o menos maduros, los datos sugieren que el contexto sectorial puede actuar como acelerador —o freno— de la madurez estratégica de People.

La brecha, sector por sector

El Barómetro construye dos medidas paralelas a partir del mismo mapa de indicadores: el avance de cada organización en presencia estratégica —tener al responsable de People en el Comité y una estrategia de personas formalmente vinculada al negocio— y su avance en evidencia de impacto —medir resultados, disponer de People Analytics, vincular la retribución variable a indicadores de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés) y ofrecer transparencia retributiva—. La diferencia entre ambas medidas, calculada organización por organización, es la brecha individual; su promedio por sector es la brecha que presenta el Barómetro.

El patrón se observa con claridad en Gran consumo y retail. Varias organizaciones del sector ya tienen a su responsable de People en el Comité de Dirección y una estrategia formalmente vinculada al negocio —presencia consolidada—. Sin embargo, declaran que solo miden la actividad de sus políticas, sin evidencia rigurosa de impacto, y que su información retributiva no es accesible para la plantilla —evidencia todavía por construir—. Cuando este mismo contraste se repite para cada organización del sector y se promedia, la diferencia resultante es de 46 puntos: la mayor brecha del panel.

En Industria, el mismo patrón se repite con menor intensidad: una diferencia promedio de 37 puntos. En Tecnología, presencia y evidencia avanzan a un ritmo similar, y la brecha se reduce a solo 6 puntos: el sector que más ha logrado equilibrar ambas dimensiones.

Esta variación sectorial confirma que la brecha presencia-evidencia no se cierra al mismo ritmo en todos los sectores: cada uno avanza según su propio contexto regulatorio y competitivo. La lectura debe interpretarse como exploratoria y el detalle completo de construcción de ambas medidas figura en el Anexo B.

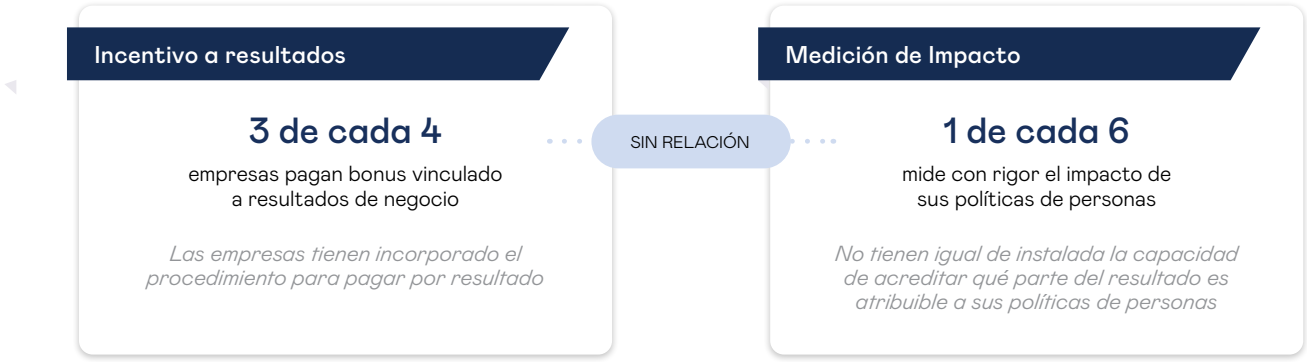
La brecha, contada por sus protagonistas

Los/as directores/as de People reconocen esta tensión sin que nadie les pregunte por ella.

> 2 de las 6 entrevistas describen un recorrido idéntico: el de una función People que pasó de no medir casi nada a acumular cuadros de mando cada vez más sofisticados.

Esa sofisticación llegó antes que el criterio necesario para gestionarlos y que el presupuesto para industrializar la medición. La instrumentación avanzó; la capacidad para interpretar la información obtenida no siempre al mismo ritmo.

Figura 6. El incentivo no se apoya en la medición de impacto, ésta avanza por separado
Dos prácticas de la Encuesta PSBI 2026



Vincular el bonus a resultados de negocio no significa necesariamente que exista una metodología que permita demostrar cómo las políticas de People contribuyen a esos resultados. Los datos sugieren que ambas prácticas avanzan todavía por caminos separados: se incentiva el resultado, pero no siempre se mide qué parte de ese resultado puede asociarse a la gestión de personas.

Uno de los siguientes pasos de la madurez de la función People consiste, precisamente, en conectar estas dos dimensiones.

La madurez también se ve en cómo se planifica la plantilla

El mismo patrón se observa en la planificación de la plantilla. Aunque el 96% de las organizaciones ya planifica sus necesidades de personas y más de la mitad utiliza distintas metodologías para hacerlo, **solo el 41% cuenta con una responsabilidad formal de diseño organizativo dentro de People**. Es decir, está ampliamente extendida la planificación de cuántas personas se necesitan, pero mucho menos la capacidad de revisar cómo debe organizarse el trabajo, los roles y las estructuras. De nuevo, Consultoría y Tecnología muestran un mayor avance en ambas dimensiones, mientras que Sector público y Farma/Healthcare presentan un menor desarrollo. Es la misma conclusión que atraviesa el Termómetro: quien ya maduró en otras áreas, tiende a madurar también aquí. El detalle completo, por tamaño y por sector, está en el Anexo A.4.

Transparencia retributiva: la segunda práctica menos extendida del panel y la que más presión regulatoria tiene por delante

Cerca del 18% de las organizaciones ofrece a sus empleados información avanzada sobre bandas salariales y políticas retributivas, con criterios claros y accesibles. Esta es, después de la medición cuantitativa del impacto, la práctica menos implantada del panel. El punto de partida no es tan bajo como parece —tres de cada cuatro organizaciones ya comparten algún nivel de información salarial—, pero comparativamente insuficiente: la Directiva europea exige mayor transparencia en el ámbito retributivo con un nivel de detalle específico, y **hoy solo 1 de cada 5 organizaciones del panel está en condiciones de sostenerlo.**

Esta primera edición mide la fotografía de partida. En la segunda, se podrá observar si la presión normativa acelera esta práctica más rápido que en el resto del índice y es, por tanto, una de las líneas de investigación que este Barómetro deja abiertas para el año 2.

Conclusiones del Termómetro 1

01 **La presencia estratégica está resuelta. La evidencia cuantitativa es el frente abierto.**

02 77 puntos separan el hecho de tener una silla de poder demostrarlo mejor con números.

03 **La madurez media es de 64**, pero la dispersión es amplia: de 11 a 99 entre organizaciones de diferentes sectores.

04 Se planifica, pero no se organiza: **el 96% de las organizaciones planifica su plantilla, pero solo el 41% tiene una responsabilidad formal de diseño organizativo**.

05 Se retribuye por resultado, pero no se mide la contribución al negocio de People.

06 **La transparencia retributiva es la otra asignatura pendiente.**



TERMÓMETRO 2

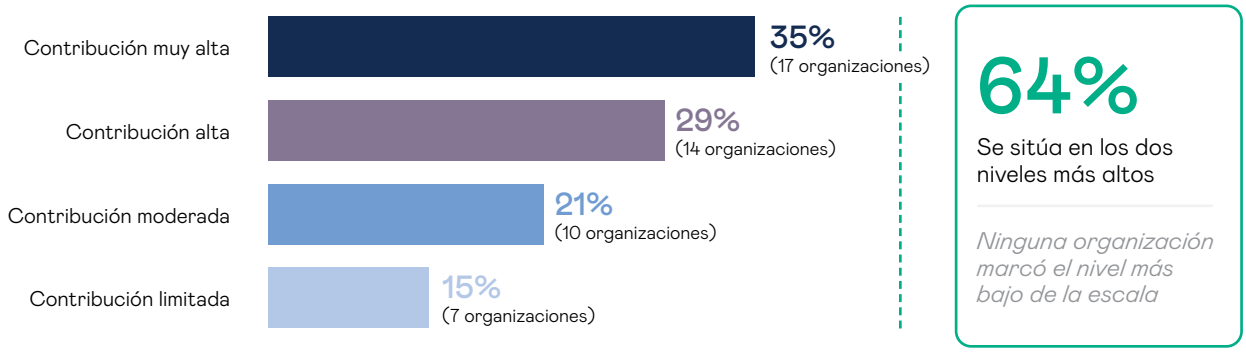
La contribución percibida en el negocio

El vínculo entre la posición de People y **la percepción de contribución al negocio**

El primer termómetro mostró una función que ya tiene su silla. El segundo pregunta qué parte de esa posición se traduce en contribución real al negocio, tal y como la percibe la propia función. Para responderlo, el Termómetro 2 trabaja con dos piezas de naturaleza distinta.

La primera es un indicador: **la contribución percibida al negocio**. La encuesta PSBI 2026 pide a cada responsable de People que valore, en una escala de 1 a 5, cuánto contribuye su función a los resultados de su organización. La media del panel es de 3,9, y el 64% de las organizaciones se sitúan en los dos niveles más altos ("alta" o "muy alta"). Ninguna organización marcó el nivel más bajo de la escala. En la lectura, la propia función People es la que valora su aporte, no una medición externa ni un dato verificado por el negocio, y es el dato que sirve de punto de partida al Termómetro 2: si la función se percibe mayoritariamente como una aportante alta al negocio, la pregunta que sigue es con qué se relaciona esa percepción.

Figura 7. Cómo percibe la propia función su contribución al negocio
Distribución del panel según el nivel de contribución percibida declarada



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta PSBI 2026 (n= 48)

Para responderla, la segunda pieza de este termómetro es un índice construido: el índice de Influencia, que agrupa tres prácticas verificables de posición formal —la presencia del responsable de People en el Comité de Dirección, el vínculo de la función con la agenda estratégica del negocio, y la frecuencia con la que reporta métricas al Comité— en una sola medida. Este índice se contrasta contra la contribución percibida y otros indicadores de la encuesta, para identificar cuál de ellos explica mejor esa percepción.

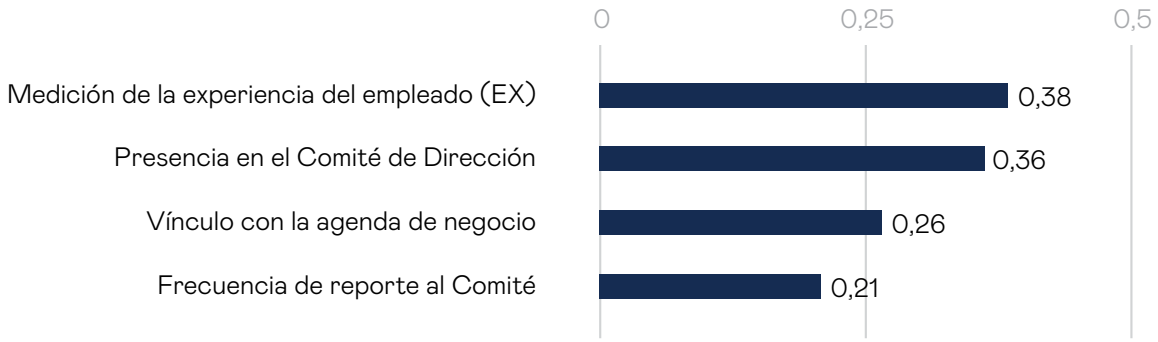


El valor medio del panel (0,83) muestra que estas tres prácticas de posición formal ya están, en conjunto, bastante extendidas entre las organizaciones participantes del Barómetro. Lo que queda averiguar es si esa posición se traduce en una mayor contribución percibida.

Una primera exploración, que agrupa las tres prácticas en una sola medida, sugiere que la posición formal explica poco: casi todas las organizaciones ya la tienen y, por eso, apenas distingue a unas de otras. Con un año base y 50 organizaciones, se trata de una aproximación, y obliga a seguir realizando preguntas: **¿qué ocurre con cada práctica por separado?, ¿y con otras capacidades de la función?**

El Barómetro contrasta ahora cada práctica por separado, junto con otros indicadores de la encuesta PSBI 2026.

Figura 8. Correlación de indicadores individuales frente a la contribución percibida



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta PSBI 2026 (n= 48)

De la presencia a la experiencia del empleado

Los resultados muestran un cambio interesante en la forma en que People/RR.HH. percibe su contribución a la organización. La relación individual más fuerte con la contribución percibida aparece en la medición sistemática de la experiencia del empleado (0,38), ligeramente por encima incluso de la presencia de People en el Comité de Dirección (0,36). En cambio, variables más vinculadas a la influencia formal —como el vínculo con la estrategia (0,26), el índice de Influencia (0,25) o la frecuencia de reporte al Comité (0,21)— presentan relaciones más moderadas.

Este resultado sugiere una evolución relevante: la contribución de People parece estar desplazándose desde "estar presente" hacia "entender mejor al empleado". Conocer de forma sistemática cómo las personas perciben su experiencia en la organización —desde la selección y la incorporación hasta el desarrollo, la tecnología, la gestión del talento o su relación cotidiana con la empresa— adquiere un peso creciente en la percepción de valor de la función.

Nota de lectura: en este termómetro se usan dos escalas. La contribución percibida se mide de 1 a 5 (lo que la propia función declara sobre su aporte). El Índice de Influencia y las correlaciones se muestran entre 0 a 1 (cuánto está implantada una práctica, o cuánta relación hay entre dos variables).

Esto no significa que la presencia en los órganos de decisión haya perdido importancia. Al contrario, está ampliamente consolidada —el 94% de las organizaciones ya sitúan a su máximo responsable de People en el Comité— y precisamente por ello empieza a ser menos diferencial. La señal que dejan los datos es que el siguiente nivel de contribución puede estar menos relacionado con ocupar formalmente un espacio y más con la capacidad de escuchar al empleado, interpretar su experiencia y convertir esa información en decisiones que mejoren la organización y el negocio.

La contribución de People parece estar desplazándose desde *estar presente* hacia **entender mejor al empleado.**

Conexión con el Termómetro 1

Todo lo anterior compara piezas dentro del propio Termómetro 2. Pero la función People cuenta ahora con una medida más amplia de su desarrollo, construida en el Termómetro 1, que vale la pena traer como referencia. Ninguna de las piezas anteriores —ni sola, ni agrupada en el Índice de Influencia— se acerca a lo que explica el índice de madurez construido en el Termómetro.

Índice de madurez y contribución percibida

Correlación entre el índice de madurez People y el indicador de contribución percibida al negocio

0,52

El desarrollo conjunto de la función vuelve a explicar más que cualquier práctica aislada.

La silla ya no distingue. El conjunto, sí

La contribución de People no se explica por una pieza aislada, sino por la combinación de capacidades que la función desarrolla e integra. La herramienta por sí sola no basta: necesita una función madura capaz de convertir los datos en decisiones de negocio.

Esa visión aparece también en las entrevistas. En Endesa, por ejemplo, la función de People se resume en

> "HR al servicio de los negocios: estimulando, acompañando y retando en los procesos culturales [...] Nosotros estamos en ese camino."

Paolo Bondi
Director de RR.HH., Endesa

Nota de lectura: en este termómetro, el 0,83 mide cuánto está implantada la posición formal de People (escala 0 a 1); el 0,52 y los demás decimales son coeficientes de correlación, que indican fuerza de relación, no nivel de implantación. Ambos usan la misma escala numérica, pero responden preguntas distintas.

Conclusiones del Termómetro 2

01 **La percepción de aporte al negocio ya es alta. Explicarla con datos es el frente abierto.**

02 El panel se percibe mayoritariamente como alto aportante al negocio: **64% en los dos niveles más altos, con una media de 3,9 sobre 5.**

03 Tener presencia, vínculo con la estrategia y frecuencia de reporte no basta: **la posición formal casi no mueve la percepción de aporte.**

04 **La percepción de contribución crece más cuando la función People entiende al empleado que cuando ocupa un lugar en la mesa.**

05 **El cruce con la madurez de la función (0,52) explica más que cualquier práctica suelta**: presencia en el Comité (0,36), vínculo con el negocio (0,26) o frecuencia de reporte (0,21). Las organizaciones con más capacidades a la vez se sienten más aportantes. El valor de People se asocia a la integración de capacidades y no a palancas aisladas.



TERMÓMETRO 3

El impacto en el negocio

Allí donde la función gestiona con método, **el negocio lo nota**

Los dos primeros termómetros trabajaron con lo que la función declara de sí misma: cuánto ha madurado y cuánto cree que aporta. El tercero cambia de terreno. Cruza las prácticas de personas con resultados, ajenos a la opinión de la propia función: la rotación del talento —un dato que cualquier sistema de RR.HH. puede auditar— y la productividad financiera de cada sector, medida a través del margen EBITDA.

Este termómetro confronta dos frentes con el negocio: la brecha entre presencia estratégica y evidencia de impacto, medida en el Termómetro 1, frente a la rotación declarada; y la madurez de la función frente a la productividad financiera de cada sector, medida a través del margen EBITDA. Los dos frentes arrojan señales, pero de una intensidad y un sentido muy distintos.

La conclusión más contundente del Barómetro

Que gestionar el talento crítico con método reduce la rotación no deseada es, en cierto sentido, esperable. Lo que el Barómetro aporta es la magnitud de esa diferencia y su solidez estadística: **el 57% de las organizaciones que no gestionan su talento crítico con método experimentan una rotación no deseada alta, frente a solo el 12% entre las que sí lo hacen**. Una brecha de 45 puntos confirma, con la evidencia más clara de todo el estudio, una de las relaciones que el Barómetro se propuso examinar: la gestión sistemática del talento no es solo una buena práctica declarativa, sino la variable que mejor explica, entre todas las analizadas, por qué unas organizaciones retienen a su talento clave y otras no.

El 57% frente al 12%: alta rotación no deseada si no se gestiona el talento

La diferencia no es marginal. **Entre las organizaciones que gestionan su talento crítico de forma sistemática o parcial, la alta rotación aparece en poco más de 1 de cada 10; entre las que no tienen ninguna gestión formal, en casi 6 de cada 10**. Y este detalle es importante para la acción: el gran salto está entre no gestionar y gestionar, no entre gestionar bien y hacerlo de forma excelente. Pasar de cero a algo, aunque ese algo sea parcial, ya rebaja la fuga de talentos que la organización no quiere perder.

La propia base del cálculo permite una lectura adicional. **De las 50 organizaciones del panel, solo 39 pudieron reportar su rotación no deseada: 1 de cada 5 no dispone de este dato**. La brecha de evidencia alcanza incluso al indicador más básico de retención, no solo a la capacidad de demostrar impacto: **cuánto talento crítico se está perdiendo**.

Figura 9. Rotación no deseada según la gestión del talento crítico
% de organizaciones con rotación no deseada alta



La brecha llega hasta el dato más elemental: **cuánto talento crítico se está perdiendo**

Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta PSBI 2026 (n = 39).

Sentido contrario al esperado: DEI y rotación no deseada

La relación de estudio planteaba que un mayor desarrollo de las políticas de DEI acompañaría una menor rotación no deseada. Los datos de este año base no confirman esa dirección: las organizaciones con mayor alcance en DEI registran, de media, una rotación ligeramente superior a las que tienen un desarrollo menor en esta práctica.

Se trata de una asociación que no alcanza significación estadística convencional pero que admite dos lecturas igualmente plausibles en esta etapa y abren la discusión: que las organizaciones con más rotación estén reforzando sus políticas de DEI como respuesta, o que el vínculo entre ambas variables sea, simplemente, débil. Es precisamente el tipo de hallazgo que este año base está diseñado para capturar, un patrón inicial que la segunda edición podrá confirmar, matizar o descartar con una serie más larga.

En esta primera aproximación, las políticas de DEI no parecen contribuir a una menor rotación. Es línea de investigación del año 2.

Del funcionamiento de la función People a los resultados del negocio

Hasta aquí, el termómetro midió el impacto en negocio en su forma más directa: el costo operativo de perder talento crítico, expresado en rotación no deseada. Lo que sigue eleva el nivel de exigencia. No basta con un resultado interno declarado por la propia función de personas: hay que comprobar si esa misma capacidad de gestionar el talento se refleja también en la productividad financiera del sector, medida a través del indicador más exigente de todos: el margen que cada sector logra retener, verificado con cuentas auditadas y comparable entre organizaciones.

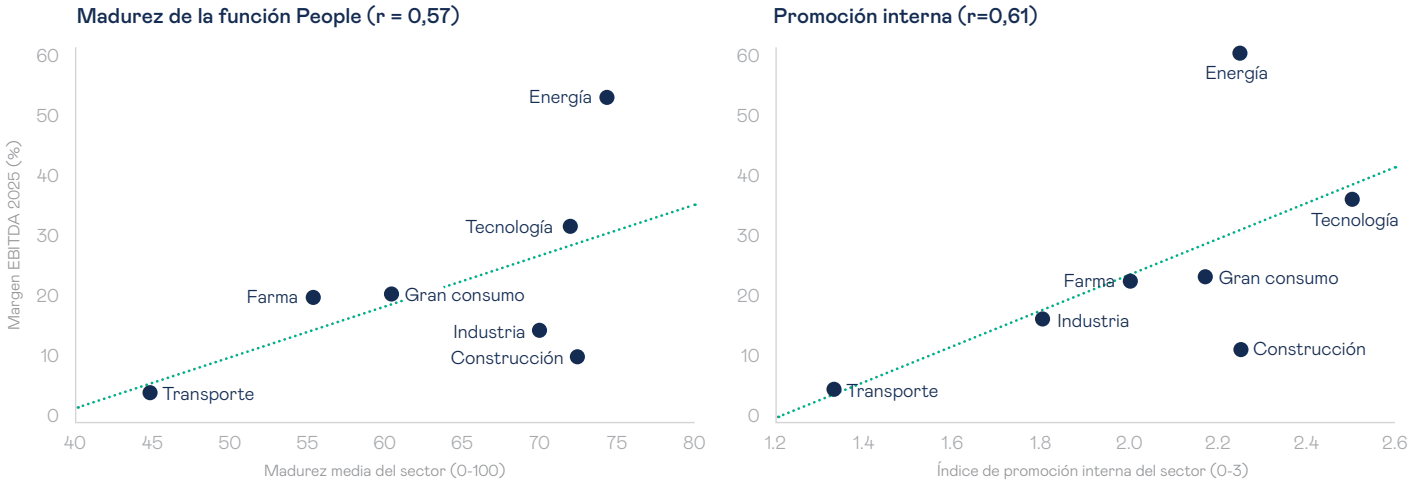
La madurez y la promoción interna acompañan un mejor margen

Además de la madurez de la función, el Barómetro pone a prueba una práctica concreta de gestión del talento: la promoción interna —medida como el porcentaje de vacantes de mandos intermedios y directivos que la organización cubrió mediante promoción interna en el último año—, porque la lógica que la sostiene es simple: si una organización asciende a su propio talento en lugar de contratarlo fuera, es razonable esperar que retenga mejor el conocimiento acumulado sobre su negocio, lo que podría traducirse en menor coste y menor riesgo de perder posiciones críticas. La calidad con la que RR.HH. desarrolla sus procesos y su capacidad para demostrar su contribución al negocio son dos dimensiones diferentes, que no necesariamente evolucionan al mismo ritmo. El PSBI analiza esta relación en el contexto de las empresas españolas en 2026. El núcleo del relato reside en la madurez, porque ahí convergen la presencia estratégica, las capacidades analíticas y los mecanismos formales para demostrar valor.

Promover desde dentro y tener una función más madura: dos prácticas que los sectores con mejores márgenes tienden a compartir.

Figura 10. Madurez y promoción interna frente al margen EBITDA por sector

Cruce ecológico sobre siete sectores



Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta PSBI 2026 (n = 39).

La asociación aparece en los datos: los sectores con mayor promoción interna, y también los más maduros en su función People, muestran mejores márgenes. En los extremos, el patrón es nítido: la energía combina la madurez más alta con el margen más elevado, mientras que el transporte combina la más baja con el margen más ajustado.

Madurez de People y promoción interna: una señal a explorar

El análisis sectorial muestra una asociación positiva entre la madurez de la función People y el margen EBITDA (r = 0,57). Los sectores con funciones de People más maduras tienden, en conjunto, a presentar mejores márgenes financieros. La relación es relevante como señal, aunque debe interpretarse con prudencia: el análisis se realiza sobre siete sectores y existen numerosas variables —modelo de negocio, intensidad de capital, posición competitiva o composición de la plantilla— que también pueden explicar las diferencias de rentabilidad.

Además, la dirección de la relación permanece abierta. Una primera hipótesis es que una función People más madura contribuya a mejores resultados a través de una gestión más eficaz del talento crítico, mejores decisiones de *workforce planning*, mayor capacidad para desarrollar las competencias necesarias o una mejor alineación entre estrategia de personas y estrategia de negocio. Una segunda explicación opera en sentido inverso: las organizaciones y sectores con mejores resultados pueden disponer de más recursos para invertir en People, desarrollando capacidades como analítica, gestión del talento, automatización o medición del impacto. Es también posible que ambos mecanismos se refuercen mutuamente.

La promoción interna presenta una asociación positiva todavía ligeramente superior con el margen sectorial (r = 0,61). Una posible explicación es que una mayor capacidad para cubrir posiciones directivas y de gestión con talento interno permita conservar conocimiento del negocio, reducir los costes y riesgos asociados a la incorporación externa y reforzar la continuidad de capacidades críticas. Es, de nuevo, una asociación y no una demostración de causalidad. Estos resultados abren una línea especialmente interesante para las próximas ediciones del Barómetro. La evolución longitudinal permitirá explorar qué componentes concretos de la madurez —talento crítico, People Analytics, planificación de capacidades, medición del impacto o alineación con el negocio— mantienen una relación más consistente con los resultados, y si la promoción interna actúa principalmente a través de la retención, la continuidad del conocimiento y el desarrollo de capacidades estratégicas.

A continuación, la sección de serie histórica completa esta foto con la evolución de esos márgenes entre 2023 y 2025, y confirma que la productividad del panel venía recuperándose en el trienio. Esta lectura conecta con lo que describen los propios responsables de personas entrevistados. Como resume **Carmen Muñoz, directora general de Personas y Organización de Repsol:**

"En nuestra función debemos anticiparnos y ser más holísticos. No es dar recetas, es acompañar al negocio y que se perciba el impacto real."

Serie histórica PSBI 2023 a 2025

El contexto económico de los sectores

Cómo les ha ido a los sectores en que operan la función People

La foto de madurez que trazan los tres termómetros se da sobre una economía sectorial concreta que se ha movido durante los tres años anteriores. Esta sección reconstruye ese terreno con una fuente distinta de la encuesta: los informes anuales, los estados de información no financiera (EINF) y las cuentas anuales públicas y auditadas de empresas de cada sector, en la serie 2023 2025.

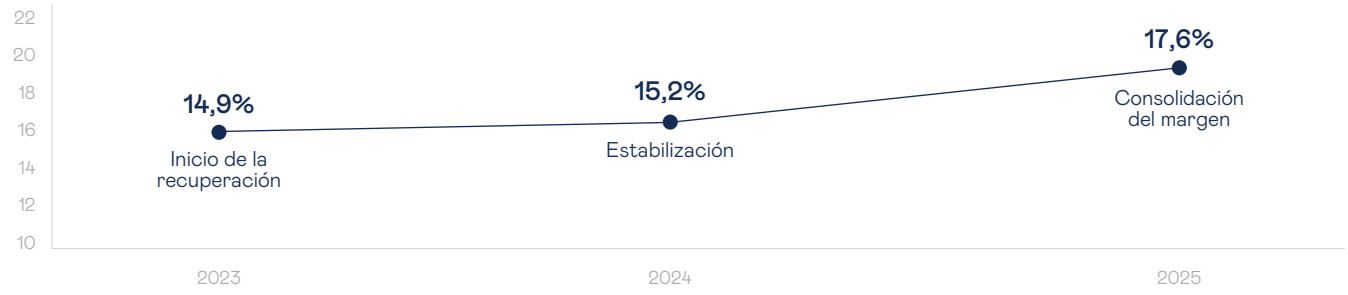
Es fundamental distinguir dos lógicas de medición: la madurez de People se mide una sola vez, con la encuesta de 2026, mientras que la serie financiera cubre tres ejercicios completos con fuentes externas auditadas. Por eso, esta sección no muestra la evolución de la madurez, sino el escenario económico sobre el que esa madurez —medida en un único momento— se apoya.

La rentabilidad se recuperó en el trienio

Entre 2023 y 2025, el margen EBITDA mediano del panel no financiero pasa del 14,9 % al 17,6 %, con un punto intermedio de 15,2 %: una mejora acumulada de 2,7 puntos sobre la misma cesta de empresas y sectores. Esta trayectoria se acompaña de una evolución favorable en los sectores propiamente financieros, que requieren indicadores específicos: el complemento de la ratio de eficiencia de la banca alcanza el 59,7 % en 2025, y el margen técnico de los seguros —complemento de la ratio combinada— pasa del 2,6 % al 7,6 % en el mismo periodo.

Figura 11. Serie financiera 2023–2025

Margen mediano del panel por año



+2,7 **puntos de margen mediano** (14,9% → 17,6%)

7 sectores con margen EBITDA comparable

Sectores propiamente financieros: banca 59,7% · seguros 7,6% (indicadores propios)

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales financieros 2023 a 2025.

Una recuperación generalizada, aunque con intensidades muy distintas por sector:

- **Energía**: estable en torno al 53%.
- **Tecnología**: único sector que cede margen, del 35% al 32%.
- **Farma**: la recuperación más marcada, del 13% al 20%.
- **Gran consumo**: estable en la franja del 20%.
- **Industria**: plana en torno al 15%.
- **Construcción**: la mejora más nítida en términos relativos, del 8,5% al 10,4%.
- **Transporte**: la base más baja del panel, con una leve mejora hasta el 4,6%.

Farma y Construcción muestran las mejoras más claras, mientras que Energía, Gran Consumo e Industria mantienen niveles relativamente estables. Tecnología es el único sector que reduce ligeramente su margen y Transporte, aunque mejora, continúa presentando los niveles más bajos del panel. Banca y seguros requieren indicadores diferentes por las características propias de su negocio, pero también muestran una evolución favorable durante el periodo analizado.

A nivel financiero, las empresas llegan a 2026 con mejores márgenes

En conjunto, los datos muestran que las empresas llegan a 2026 desde una situación económica más favorable que en 2023, con márgenes medianos más altos y una recuperación generalizada, aunque desigual según el sector. Esa evolución no implica, por sí sola, que la madurez de la función People avance al mismo ritmo: los sectores con mejor rentabilidad no son necesariamente los que presentan prácticas de gestión de personas más desarrolladas, y el Termómetro 3 trata precisamente de observar cómo se relacionan —o no— ambas capas.

Por qué esta serie importa para el año 2

Esta sección hace algo más que dar contexto: demuestra que el Barómetro puede sostener una serie financiera comparable en el tiempo. Construir y consolidar tres años de datos por sector, con una metodología estable y una fuente auditada, prueba que la serie es técnicamente viable y que el año base se apoya en un terreno económico bien documentado.

Las próximas ediciones permitirán seguir esa trayectoria con nuevos ejercicios y contrastar si las señales que hoy aparecen en el Termómetro 3 —entre madurez, prácticas concretas y márgenes sectoriales— se consolidan, cambian o se matizan. Las series completas y el detalle por sector figuran en el Anexo D.

Conclusiones del Termómetro 3

01 **Allí donde la función People trabaja con método, el negocio lo nota.**

02 **Gestionar el talento con método recorta la rotación no deseada del 57% al 12%**: es una de las conclusiones más contundentes del Barómetro.

03 **La madurez People y la promoción interna acompañan el margen sectorial,** una señal exploratoria basada en siete sectores.

04 **El margen EBITDA mediano del panel creció del 14,9% al 17,6% entre 2023 y 2025. Este es el contexto económico de esta primera fotografía de madurez.** La segunda edición profundizará en la relación entre el margen, la madurez de la función y las políticas de People.



Entrevistas

La voz de People

Entrevistas.
La voz de People

Los datos permiten identificar patrones. Las entrevistas ayudan a comprender cómo se viven esos cambios desde la dirección de Personas. A lo largo del Barómetro, los responsables de People describen una función que ha ampliado su influencia, ha incorporado nuevas capacidades y afronta una exigencia creciente de demostrar su contribución al negocio. Más allá de las diferencias entre sectores y organizaciones, las conversaciones comparten una misma idea: la estrategia de personas ya no puede entenderse al margen de la estrategia empresarial.

> "Donde hay una estrategia de negocio, tiene que haber una estrategia de personas."

Bettina Karsch,
Directora corporativa de Personas, Organización y Transformación de Moeve

Seis conversaciones que explican lo que los números no alcanzan a decir

Los datos dicen qué pasa. Las entrevistas dicen por qué. Esta edición ha reunido seis conversaciones en profundidad con directores/as de grandes empresas y su valor está en aportar el mecanismo, el matiz y las preguntas que el año base deja abiertas para el siguiente: contrastar cada conclusión cuantitativa con la profundidad de un relato en primera persona es lo que convierte una cifra en una explicación.

La brecha entre instrumentación y criterio

People/RR.HH. ya ha ganado la silla, ahora tiene que demostrar el impacto.

Las entrevistas confirman claramente el dato del Barómetro de que People está presente e influye en la agenda estratégica. Se habla de ser motor y protagonista de transformación, de situar al People Partner como compañero de Comité; y en otras compañías RR.HH. lidera directamente cuestiones de organización, talento o cambio organizacional.

Esto refuerza perfectamente el 94% de presencia en Comité. Pero precisamente por eso el siguiente salto de madurez ya no parece ser "estar en la mesa", sino poder demostrar qué cambia en el negocio gracias a estar en ella. El Termómetro 1 anticipó este testimonio con un dato. Aquí aparece con todas sus capas.

En varias entrevistas aparece el mismo patrón: una función que multiplicó sus cuadros de mando más rápido que el criterio para gestionarlos y que el presupuesto para industrializar la medición.

La brecha, vista desde dentro, tiene entonces dos frentes. Uno es de capacidades: saber qué hacer con los datos disponibles. El otro es de recursos: conseguir que la medición deje de ser un esfuerzo artesanal. Ambos explican por qué la distancia de 77 puntos persiste incluso allí donde la instrumentación ya ha avanzado: es la misma conclusión que el Termómetro 2 ha encontrado en cifras.

Las empresas entrevistadas disponen de una amplia variedad de datos —absentismo, *engagement*, rotación, NPS/eNPS, desempeño, talento crítico, productividad, entre otros—, en un volumen que, en algunos casos, ha llegado a sofisticar los cuadros de mando más allá de lo que la propia organización puede interpretar con agilidad. Una de estas empresas lo reconoce abiertamente: hoy necesita simplificar lo que antes construyó para ganar detalle.

El puente entre el dato y la decisión

Tres de los seis responsables entrevistados coinciden en algo recurrente: **disponer de más datos no siempre vino acompañado de un criterio compartido para interpretarlos**. Además, aparece una brecha de conocimiento de negocio dentro de los propios equipos de analítica, que dominan los datos sin conectarlos siempre con la conversación estratégica que debería alimentarlos.

Esta observación plantea una pregunta que el año 2 se puede recoger: **¿Qué distingue a las funciones que sí cruzan ese puente?**

> La madurez no consiste en tener People Analytics, sino en lograr que los datos aporten criterio a las decisiones de negocio.

Las entrevistas muestran empresas con abundancia de indicadores y capacidades analíticas que, sin embargo, siguen reconociendo dificultades para convertirlos en decisiones o impacto. En cambio, cuando los datos se conectan con necesidades concretas —talento crítico, *workforce planning*, productividad, cobertura de vacantes— adquieren valor estratégico.

El Barómetro ya tiene la respuesta cuantitativa y las entrevistas sugieren dónde mirar con más detalle: el perfil de los equipos, su formación del negocio y su lugar en la mesa en que se toman las decisiones.

La eficacia de la formación: lo que el índice aún no recoge

Una de las conversaciones aporta una idea que abre camino para próximas ediciones: **medir qué parte de la inversión en formación se traduce en capacidad real para la organización**. Incluso las funciones más maduras de las organizaciones participantes reconocen que este ejercicio es exigente, lo que confirma su valor como próxima frontera de desarrollo.

Esta observación identifica una práctica candidata a sumarse al índice de madurez, y llega en buen momento: el propio sector de formación y desarrollo (L&D, por sus siglas en inglés) está desplazando el foco de medir participación y horas de formación hacia medir comportamiento y resultado de negocio. Hoy el panel todavía no cuenta con un indicador consolidado para esta dimensión, y son las propias entrevistas las que anticipan hacia dónde se dirige esta línea de trabajo en las próximas ediciones.

La transformación cultural avanza a velocidades diferentes

Queda un último matiz que las cifras no reflejan. Los directores que describen procesos de transformación cultural más lentos señalan causas distintas en función de la organización, entre ellas la resistencia de ciertos niveles intermedios y la complejidad organizativa acumulada con los años. La razón cambia de una conversación a otra, pero el patrón se repite en tres de las seis: **las prácticas más protocolizadas, como la gestión del talento, avanzan más rápido que las que dependen de un cambio cultural más profundo**.

Rocío Aragonés, directora de Personas y Organización de Mapfre, va un paso más allá:

> "El verdadero diferencial competitivo no es la estrategia que defines; es la capacidad de tus líderes para convertirla en comportamientos diarios."

La cita conecta con el patrón cuantitativo: las prácticas que dependen del comportamiento cotidiano de los líderes, no solo de un protocolo, son las que muestran una consolidación más lenta. Ese mismo patrón conecta con el resultado inesperado de DEI en el Termómetro 3. Quizá lo que el año base capta es una transformación que todavía no ha madurado lo suficiente para dejar huella, no una ausencia de efecto. La serie longitudinal lo dirá.

La verdadera unidad de conexión entre People y negocio parece ser la capacidad organizativa: capacidades actuales y futuras, talento crítico, *reskilling/upskilling*, sucesión, dimensionamiento y *workforce planning*. En algunas oportunidades, se mencionó en las entrevistas la escasez de talento y necesidad de generar internamente nuevas capacidades; en otras, se plantearon explícitamente diagnosticar la distancia entre oferta y demanda de capacidades para construir los planes de RR.HH.

Prácticamente con independencia del modelo organizativo —centralizado, híbrido, COEs, HRBP— las entrevistas vuelven sobre la misma idea: el valor aparece cuando People entiende profundamente el negocio y está cerca de quien toma las decisiones. En algunas organizaciones se destaca como fortaleza la interlocución y credibilidad con negocio; en otras, el mensaje interno a los People Business Partners es que su verdadero interlocutor es el responsable de negocio.

Esto permitiría interpretar esa correlación madurez–contribución percibida de 0,52: las funciones más maduras no parecen ser simplemente las que tienen más herramientas, sino las que integran People en los problemas reales del negocio.

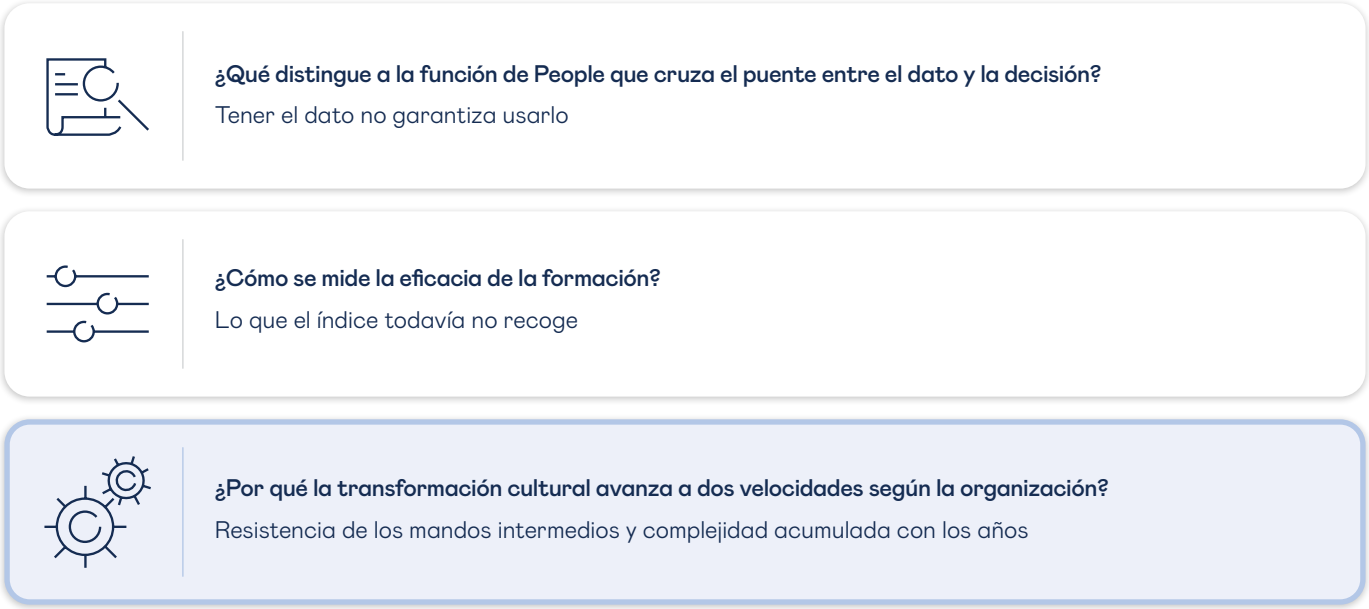
Las entrevistas están llenas de ejemplos donde la tecnología o la política existe, pero el problema es que no se adopta. Por eso liderazgo, mandos medios y cultura aparecen como mecanismos de transmisión entre las políticas de People y los resultados.

El impacto de People empieza cuando sus políticas cambian comportamientos.

> People/RR.HH. ya está en la mesa.
> El reto ahora es demostrar qué cambia en el negocio porque está en ella.

Hay muchos indicadores, pero poca conexión causal con negocio; mucha analítica, pero dificultad para convertirla en decisiones; y políticas sofisticadas cuya efectividad depende finalmente de liderazgo, adopción y capacidades.

Figura 12. Tres preguntas que abren la agenda del año 2
Lo que dejaron en abierto las seis entrevistas en profundidad



Fuente: Elaboración propia a partir de las 6 entrevistas PSBI 2026.

La codificación completa de las seis entrevistas, con los criterios de agrupación temática aplicados a cada conclusión, se detalla en el Anexo C.

Conclusiones

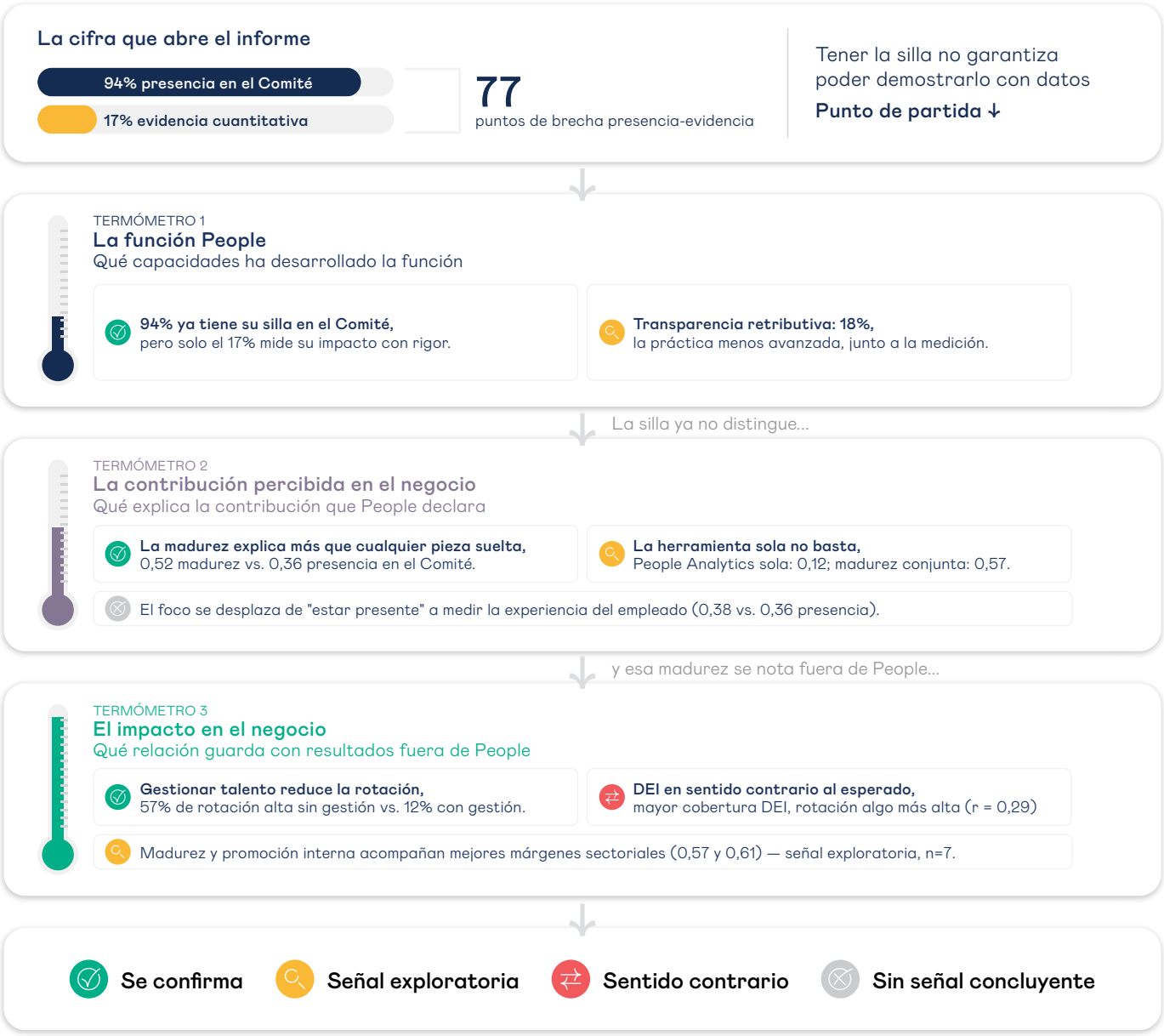
Y hoja de ruta

Conclusiones **y hoja de ruta**

Lo que refleja el año base y hacia dónde va la serie

Las conclusiones de este primer Barómetro responden a las relaciones que el estudio se propuso examinar. El análisis parte de una encuesta a 50 grandes empresas que operan en España y contrasta sus respuestas con indicadores de la propia función People, con resultados de gestión y, a escala sectorial, con datos financieros externos. Cada relación de estudio planteada se aborda con la evidencia disponible y se clasifica según la fuerza y la dirección de la relación observada.

Figura 13. Lo que confirma el Barómetro, termómetro a termómetro
Tres preguntas en secuencia: qué desarrolló People, qué explica su contribución y qué se nota fuera de la función



Lo que separa a una organización de otra no es tener recursos sueltos, sino integrarlos

El conjunto pesa más que cualquier pieza

La silla, el incentivo y la herramienta ya están asentados en la mayoría del panel y ninguno de estos elementos, por separado, explica la contribución que el negocio percibe. Lo que la explica es el desarrollo integral de la función: su asociación es de 0,52 con la contribución que el negocio percibe, y de 0,57 con la capacidad real de demostrar ese impacto con datos, dos resultados distintos que ambos mejoran cuanto más madura la función. La brecha se cierra desarrollando la función completa, no adquiriendo una pieza más. El mismo patrón aparece en la planificación de plantilla: el 96% del panel ya planifica sus necesidades de personas, pero solo el 41% tiene una responsabilidad formal de diseño organizativo, la capacidad de revisar cómo debe organizarse el trabajo, los roles y las estructuras.

Donde hay método, el negocio lo nota

Una de las conclusiones más contundentes del año base también es de las más viables. Las grandes empresas que no tienen una gestión formal del talento crítico experimentan una alta rotación no deseada en el 57% de los casos, mientras que en las que lo gestionan esta rotación es del 12%. El salto está entre no hacer nada y hacer algo. Formalizar la práctica, aunque sea de forma parcial, ya protege al talento que la organización no quiere perder.

El vínculo con el resultado financiero existe como señal

Los sectores más maduros, y aquellos donde la promoción interna está más extendida, presentan también mejores márgenes. Esta lectura se basa principalmente en la comparación de siete sectores, una base reducida que exige prudencia: solo la acumulación de más años de serie permitirá confirmar si la relación se mantiene.

La presencia de People/RR.HH. ya está consolidada. Lo que todavía no está muy desarrollado es la capacidad de demostrar su contribución, y esta capacidad depende más del desarrollo integral de la función que de una sola pieza.

Qué puede hacer la función People con estos resultados

Tres prioridades se desprenden del análisis.



- La primera es sistematizar la gestión del talento crítico donde todavía no lo esté: es la práctica con la asociación más clara con la rotación no deseada.
- La segunda es poner la analítica al servicio de la decisión, no de la instrumentación: convertir datos en criterio, no responder a cada nuevo reto con una herramienta más.
- La tercera es elegir una política concreta y seguir su impacto hasta el resultado. La evidencia no se construye midiéndolo todo a la vez: se construye eligiendo una política, definiendo qué resultado se espera y siguiendo esa relación hasta el final.

Hoja de ruta hacia la segunda edición

El próximo ciclo se ordena en seis líneas de investigación:

Convertir la foto en película:
mantener una medición periódica en grandes organizaciones comparables, de modo que las asociaciones observadas en el año base puedan seguirse en el tiempo, al menos a nivel de sector. Esta continuidad es lo que distingue un barómetro de una encuesta puntual.

Bajar al nivel de empresa:
cruzar la madurez y el resultado financiero empresa por empresa y superar el límite de la lectura sectorial que el año base impone.

Ganar solidez donde hoy hay señal:
ampliar el panel en los sectores de base reducida, de modo que las lecturas que se ofrecen hoy cobren firmeza y las relaciones exploratorias puedan contrastarse con más casos.

Completar el modelo de madurez:
incorporar las prácticas que en la encuesta y en las entrevistas se han señalado con el vacío más visible, sobre todo la medición de la eficacia de la formación.

De datos a decisiones:
ampliar la propuesta de soluciones ante los nuevos retos de la función People.

Consolidar la serie hasta 2028:
incorporar el ejercicio 2026 a la serie histórica en la segunda edición y, en la tercera, cerrar una ventana comparable de tres años completos entre la encuesta de personas y el panel financiero.

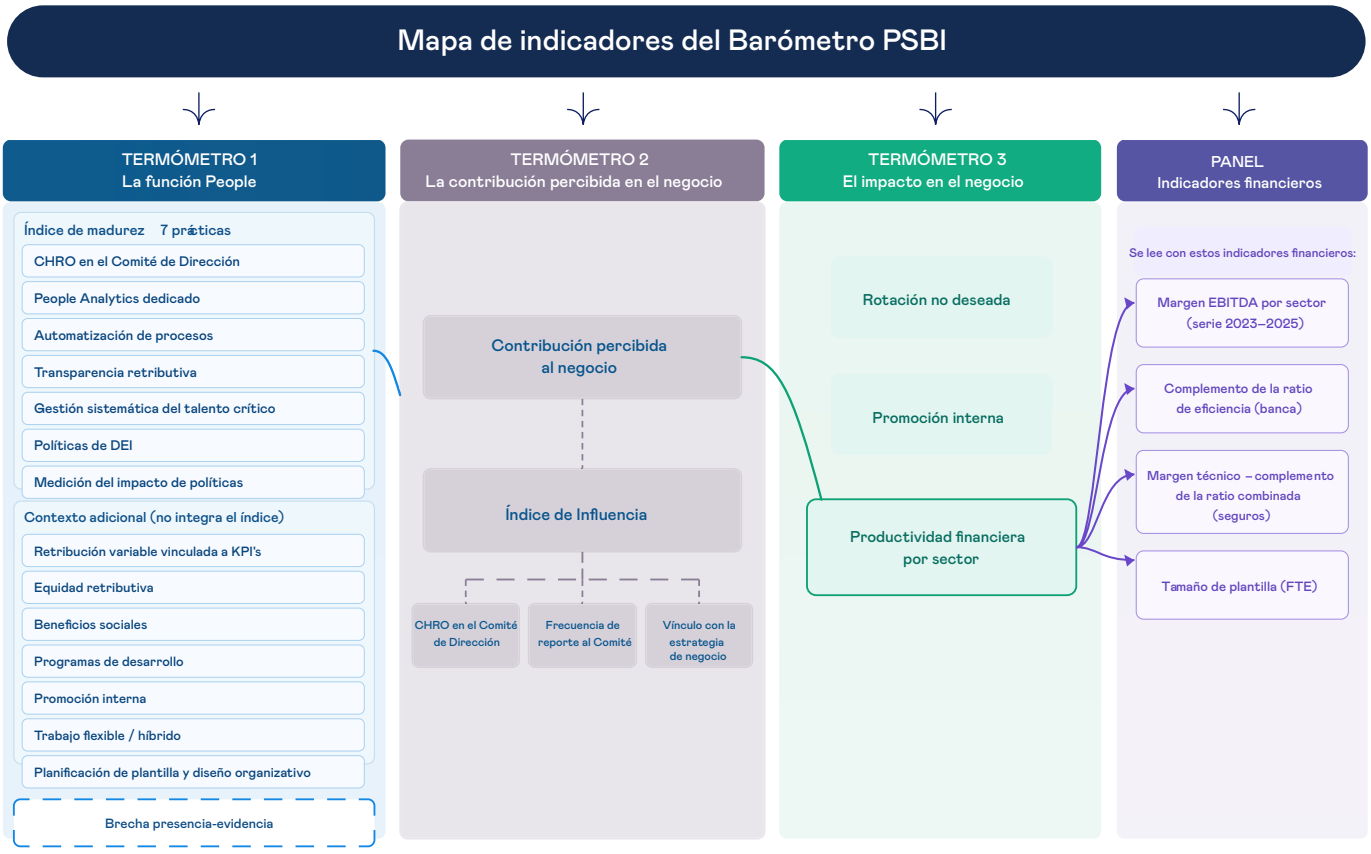
El Barómetro se construye principalmente para responder si la gestión de personas contribuye al resultado del negocio y cómo se demuestra. El año base deja esa pregunta mejor planteada que nunca, una función sentada donde puede responderla y la evidencia como el territorio por conquistar. Las próximas ediciones medirán el avance.

Anexos

Anexo A. Mapa de indicadores y relaciones de estudio

A.1. El mapa completo de indicadores

El cuerpo del informe presenta los indicadores centrales de cada termómetro. El mapa siguiente recoge la batería completa, incluidos los indicadores del panel financiero que no proceden de la encuesta. Las tres columnas de los termómetros se cruzan con el panel financiero a escala sectorial.



Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta PSBI 2026 e informes anuales financieros

A.2. Las relaciones de estudio

La investigación partió de ocho relaciones sobre cómo conectar la función de People/RR.HH. con el resultado del negocio, formuladas como hipótesis de investigación que guiaron el diseño del mapa de indicadores. Todas comparten la misma estructura: vinculan una capacidad de la función con un resultado observable. La tabla siguiente recoge el enunciado de cada relación, el termómetro en que se contrasta, el método empleado y el resultado obtenido.

R	Enunciado	Termómetro	Contraste	Resultado	Coeficiente	n
R1	La retribución variable ligada a KPI se asocia con una mayor evidencia de impacto de las políticas de People	T1	Correlación entre ambas prácticas (encuesta)	Sin respaldo	r = 0,12	47
R2	La conexión de la función People/ RRHH con la agenda estratégica del negocio se asocia con una mayor influencia de la función People	T2	Componentes de influencia frente a la contribución percibida	Sin señal concluyente	rho = 0,26 (p = 0,064)	48
R3	Las organizaciones con una gestión más sistemática del talento crítico presentan menores niveles de rotación no deseada	T3	Nivel de gestión frente a tramo de rotación no deseada	Se confirma	r = −0,52 (p < 0,001)	48
R4	La madurez del conjunto explica la capacidad de demostrar impacto	T2	Índice recalculado sin el componente de medición, frente a la medición	Se confirma	rho = 0,57 (p < 0,001)	48
R5	La promoción interna acompaña una mejor productividad sectorial	T3	Promoción interna sectorial frente al margen EBITDA sectorial (2025)	Señal exploratoria	r = 0,61	7 sectores
R6	Los sectores con mayor madurez de la función People/RR.HH. presentan mejores indicadores de productividad financiera	T3	Madurez media sectorial frente al margen EBITDA sectorial (2025)	Señal exploratoria	r = 0,57	7 sectores
R7	Un mayor desarrollo de DEI acompaña una menor rotación no deseada	T3	Cobertura DEI frente a tramo de rotación no deseada	Sentido contrario al esperado	r = +0,29 (p = 0,072)	46-48
R8	El reconocimiento de la función People/RR.HH. no garantiza, por sí solo, una mayor capacidad para demostrar su contribución al negocio	T1 y T3	Brecha presencia-evidencia, global y por sector	Respaldada descriptivamente	Coeficiente: 77 puntos; rango sectorial de +46,2 (Gran consumo y retail) a −6,2.	46-49

Aclaración: La brecha presencia-evidencia por sector va de +46,2 puntos en Gran consumo a −6,2 puntos en el Sector público. Este último queda fuera de los gráficos del cuerpo del informe por tamaño muestral reducido, donde la brecha más pequeña corresponde al sector de Tecnología (6 puntos, positiva).

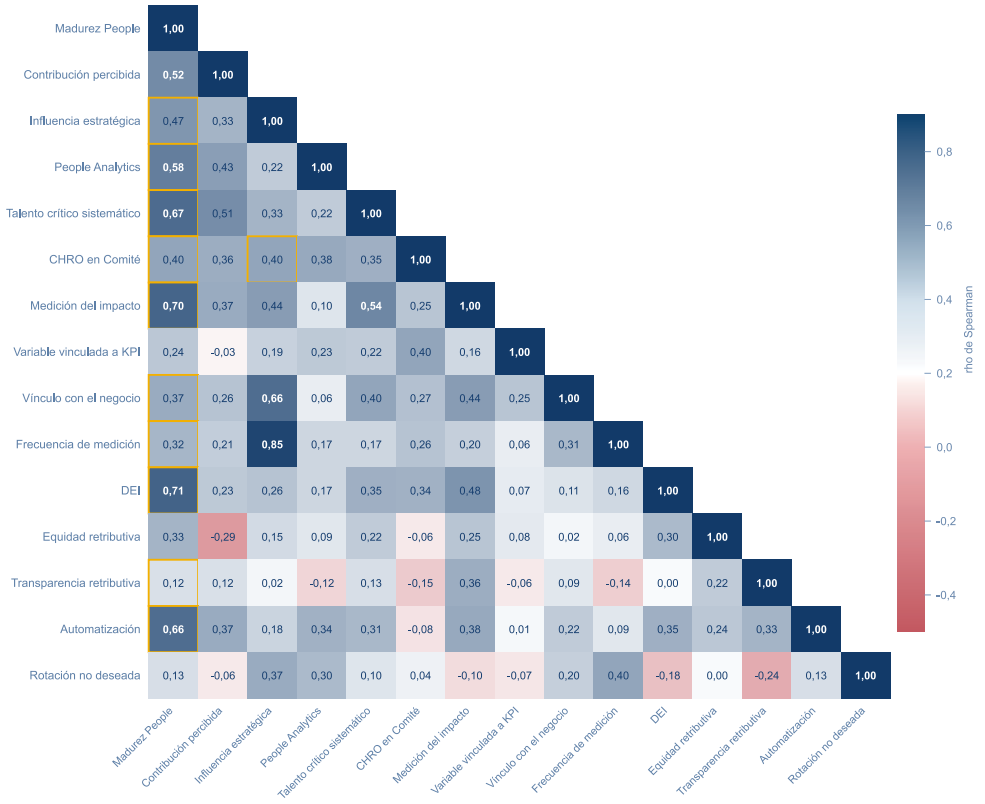
Notas de lectura. Los coeficientes de encuesta con variables ordinales emplean el rho de Spearman. Los cruces con la rotación no deseada y los sectoriales emplean r de Pearson. R5 y R6 son cruces a nivel de sector (análisis ecológico) sobre siete sectores y se reportan como lecturas exploratorias. En ambos casos, la medida sectorial se operacionaliza como mediana sobre las empresas del sector, en coherencia con la serie financiera del Anexo D. En R4, el índice de madurez se recalcula sin su componente de medición para evitar un coeficiente inflado por construcción; el detalle figura en el Anexo B.

A.3. La matriz de correlaciones de la encuesta

En una primera instancia de estudio, la matriz cruza los 15 indicadores considerados centrales de la encuesta y muestra qué prácticas, capacidades y percepciones tienden a moverse conjuntamente en el panel. Los coeficientes se presentan mediante el rho de Spearman, dado que varios indicadores proceden de escalas ordinales. Cada celda se calcula con los casos disponibles para el par de variables correspondiente; por ello, el número de observaciones puede variar entre cruces. Las celdas con borde ámbar cruzan los índices construidos por el Barómetro (madurez de People e Influencia) entre sí y con los indicadores que forman parte de su propia construcción. Se incluyen como controles de coherencia interna del índice y no deben interpretarse como hallazgos independientes. La matriz debe leerse, por tanto, distinguiendo entre dos tipos de relación.

Matriz de correlaciones entre 15 indicadores de la encuesta

Fuente:
Elaboración propia a partir de Encuesta PSBI 2026



Cruces con borde ámbar: Madurez de People con People Analytics, Talento crítico, CHRO en Comité, Medición del impacto, políticas DEI, Transparencia retributiva, Automatización de procesos, Influencia estratégica, Vínculo con el negocio y Frecuencia de medición. Estos cruces ayudan a comprobar que cada índice se comporta de forma consistente con sus componentes. **Cruces sin borde ámbar**: relaciones entre indicadores independientes o entre un índice y una variable que no forma parte de su construcción. Estas asociaciones pueden aportar evidencia descriptiva o exploratoria, pero no deben interpretarse automáticamente como relaciones causales.

La matriz no establece direcciones causales. Las asociaciones deben interpretarse como patrones observados en esta primera edición y, cuando resulten relevantes, contrastarse en futuras ediciones con una serie temporal más amplia y con un diseño que permita separar mejor la relación entre madurez, prácticas concretas y resultados.

Nota sobre la relación entre madurez y contribución percibida: el coeficiente de 0,52 que se cita en el cuerpo del informe relaciona el Índice de Madurez de la función People con la contribución percibida al negocio. Para que la relación no refleje la posición formal de People, el índice se calculó excluyendo la presencia del máximo responsable en el Comité de Dirección: se usaron las seis prácticas restantes (People Analytics, gestión del talento crítico, automatización de procesos, transparencia retributiva, políticas de DEI y medición del impacto), con el mismo peso. El resultado se interpreta como una asociación exploratoria, no causal.

Por qué esta matriz usa rho de Spearman

El cuerpo del informe reporta sus correlaciones principales con el coeficiente de Pearson (r), adecuado cuando ambas variables son continuas y su relación es aproximadamente lineal —como ocurre con el índice de madurez, la contribución percibida en escala continua o el margen EBITDA sectorial—.

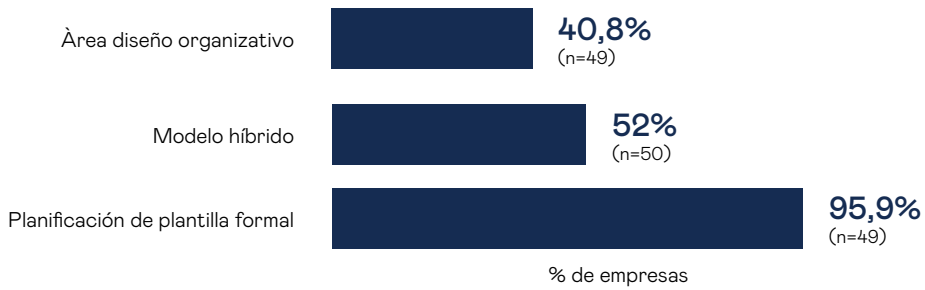
La matriz de correlaciones ampliada de este anexo incorpora, en cambio, variables construidas a partir de categorías ordenadas, como por ejemplo el nivel de gestión del talento crítico (ninguna, parcial, sistemática) o el grado de transparencia/equidad retributiva, que no tienen la propiedad de intervalo constante que exige Pearson. Para estos cruces se utiliza el coeficiente de Spearman (rho), que mide la asociación a partir del orden relativo de los valores, no de su magnitud exacta, y es la medida estadísticamente correcta cuando una o ambas variables son ordinales.

En la práctica, esto significa que el lector encontrará dos notaciones en el informe: r para asociaciones entre variables continuas (la mayoría de los cruces de los tres termómetros) y rho para los cruces que involucran variables categóricas u ordinales, señalados explícitamente en cada caso.

A.4. Cómo se organiza hoy la función People

La función People combina distintos modelos de organización y planificación según el tamaño de la empresa. El 95,9% del panel cuenta con algún grado de planificación formal de la plantilla y el modelo híbrido ya está presente en poco más de la mitad de las organizaciones. Su presencia aumenta con el tamaño: pasa del 22,2% en las organizaciones de 250 a 999 empleados al 75,0% en las de 5.000 a 9.999.

Capacidades organizativas del panel PSBI



Fuente:
Elaboración propia a partir de Encuesta PSBI 2026

El gráfico muestra:

- **Planificación formal de la plantilla**: son los procesos con que la empresa proyecta cuántas personas necesita, en qué roles y cuándo, en vez de contratar reactivamente cuando surge una vacante. El 95,9% del panel tiene algún grado de esto.
- **Modelo híbrido**: en este contexto, no se refiere a trabajo remoto/presencial, sino a un modelo de planificación de plantilla que combina diversas metodologías (por ejemplo, planificación por rol crítico junto con planificación por volumen), en vez de aplicar un único criterio a toda la organización.
- **Diseño organizativo**: es el área de People responsable de definir estructuras y puestos, de dimensionar los equipos y de gestionar los procesos de cambio organizativo (fusiones, reestructuraciones, rediseño de áreas). El 41% (cifra redondeada) del panel tiene esta responsabilidad formalmente asignada dentro de la función People.

96%
Ya planifica su plantilla de forma explícita

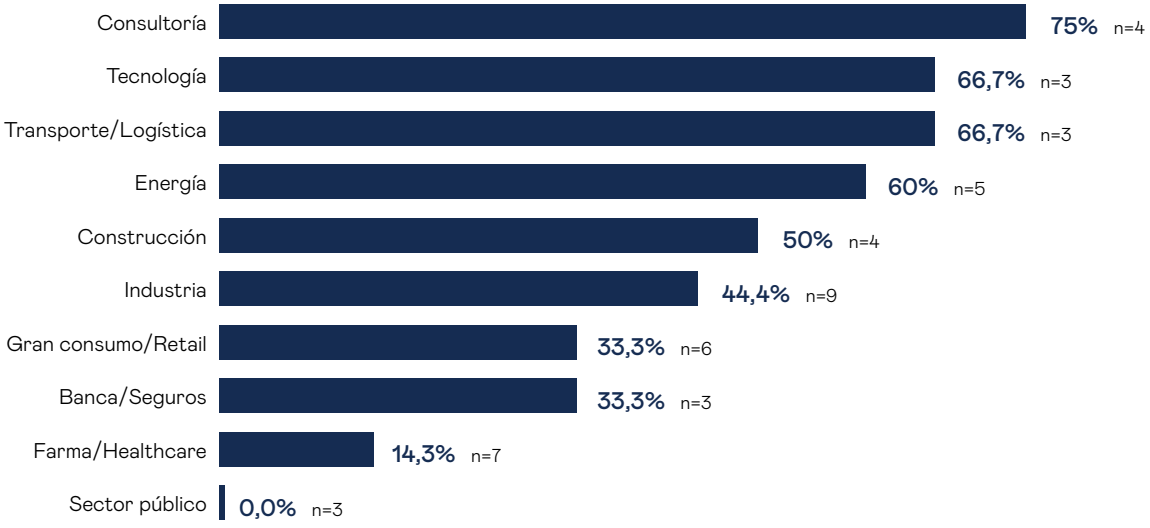
52%
Combina un modelo híbrido, el más frecuente del panel

41%
Cuenta con área propia de diseño organizativo

Además, la capacidad aparece de forma desigual según los sectores: alcanza su mayor presencia en los de Consultoría, Tecnología y Transporte y logística, mientras que presenta un desarrollo menor en el Sector público y en Farma / *Healthcare*.

El tamaño de la organización también parece marcar diferencias en la forma en que People estructura y planifica su actividad.

Diseño organizativo, por sector



% de organizaciones con área de Diseño Organizativo

Esta brecha por tamaño y sector no es un dato aislado: reproduce, a escala más pequeña, la misma lógica del Termómetro 1. Las organizaciones grandes y los sectores con más presión de negocio (Consultoría, Tecnología) desarrollan antes las capacidades formales de la función, mientras que el Sector público y Farma / Healthcare (los mismos rezagados en el índice de madurez general) también acumulan menos capacidad de diseño organizativo. El patrón sugiere que el diseño organizativo no es una práctica independiente, sino más bien una dimensión más, que sigue el mismo ritmo de consolidación que el resto de la función People: quien ya ha madurado en otras áreas, tiende a madurar también aquí.

Anexos

Anexo B. Nota técnica de construcción de índices

B.1. Índice de madurez de la función People

El índice combina siete prácticas verificables, cada una normalizada a escala 0-1 y con el mismo peso (1/7), y se expresa en una escala de 0 a 100. Su fórmula es la media de: People Analytics, CHRO en el Comité de dirección, automatización de procesos, transparencia retributiva, gestión del talento, políticas de DEI y medición del impacto. La coherencia interna del índice, medida con el alfa de Cronbach, es de 0,68, un nivel aceptable que respalda que las siete prácticas capturan un constructo coherente de madurez de la función. Sobre 49 organizaciones con datos completos en las siete prácticas (de 50 respuestas válidas), la media del panel es de 64 puntos, con un recorrido de 11 a 99.

B.2. Escalas de los componentes

Componente	Escala de origen	Implantación plena	Resultado del panel
CHRO en el Comité de Dirección	0 / 1	Presencia en el Comité	93,9% (94) (n = 49)
People Analytics dedicado	0 / 1	Equipo o función dedicada	68,0% (n = 50)
Políticas de DEI	0 / 1	Estructura consolidada	62,0 % (n = 50)
Gestión del talento crítico	0 - 2	Gestión sistemática (nivel 2)	51,0 % (n = 49)
Automatización de procesos	0 - 8 (conteo)	Cinco o más procesos	22,0 % (n = 50)
Transparencia retributiva	0 - 2	Transparencia avanzada (bandas por puesto/nivel, criterios claros y accesibles)	18,4% (n = 49)
Medición del impacto	0 - 4	Evidencia cuantitativa (nivel 4)	16,7 % (17) (n = 49)

B.3. Índices de presencia y de evidencia

El índice de presencia estratégica combina la posición en el Comité de Dirección y el vínculo formal de la estrategia de personas con la de negocio: presencia = 100 × (Comité + vínculo/2) / 2. El índice de evidencia combina la madurez de la medición, la disponibilidad de *People Analytics*, la vinculación de la retribución a KPI y la transparencia retributiva: evidencia = 100 × (medición/4 + analítica + KPI/2 + transparencia/2) / 4. La diferencia entre ambos, calculada por organización y promediada por sector, produce la descomposición sectorial de la brecha que presenta el Termómetro 1. La cifra estructural de 77 puntos del cuerpo procede de la distancia entre dos prácticas concretas: la presencia en el Comité (94%) y la evidencia cuantitativa (17%).

Anexos

Anexo C. Codificación de las entrevistas

C.1. Diseño de sección

Seis entrevistas en profundidad con directores/as de People/RR.HH. de grandes empresas, realizadas entre abril y junio de 2026, con un guion común de tres bloques: contexto y posicionamiento estratégico, impacto medible y mecanismos, y cierre con una frase resumen. Cinco de las seis personas entrevistadas autorizaron una cita textual con nombre y empresa, que el informe reproduce; la sexta conversación se integra en el análisis temático sin ninguna cita atribuida.

C.2. Esquema temático

El análisis de las seis entrevistas identificó cuatro temas transversales, por codificación temática manual sobre las transcripciones completas, cada uno contrastado con el código semáforo del informe.

C.3. Presencia de los temas

Tema transversal de entrevista (C.2)	Termómetro / hallazgo que refuerza	Código semáforo	Por qué
La brecha entre instrumentación y criterio	Termómetro 1 Medición del impacto		93,9% (94) (n = 49)
El puente entre el dato y la decisión	Termómetro 2 La herramienta no basta		68,0% (n = 50)
La eficacia de la formación	Candidata por contraste a práctica del índice de madurez		62,0 % (n = 50)
La transformación cultural avanza a velocidades diferentes	Transversal Sin supuesto cuantitativo asociado		51,0 % (n = 49)

Tema	Presencia
La brecha entre instrumentación y criterio	2 de 6
El puente entre el dato y la decisión	3 de 6
La eficacia de la formación	1 de 6
La transformación cultural avanza a velocidades diferentes	3 de 6

Anexos

Anexo D. Serie histórica PSBI 2023 a 2025

D.1. Cómo leer esta serie histórica

Este anexo complementa la sección "Serie histórica 2023 a 2025" del Termómetro 3. Reúne el detalle que el cuerpo del informe resume: las series completas, el cruce entre margen 2025 y las notas metodológicas que sostienen toda la serie financiera de referencia.

La serie compara la trayectoria de cada sector en el tiempo, no los niveles entre sectores: cada uno parte de una estructura de negocio distinta. El perímetro coincide con el del Termómetro 3 —siete sectores no financieros medidos por margen EBITDA y Banca y Seguros con indicadores propios de su negocio—, y deja fuera al Sector público y a la categoría residual "Otros/as", sin un indicador de productividad comparable.

La madurez de People se mide una única vez, con la encuesta de 2026, mientras que la serie financiera cubre tres ejercicios auditados (2023 a 2025); por tanto, cualquier cruce entre ambas capas (madurez 2026 por margen 2025) es una lectura de un solo punto en el tiempo para la madurez, no una serie temporal comparable.

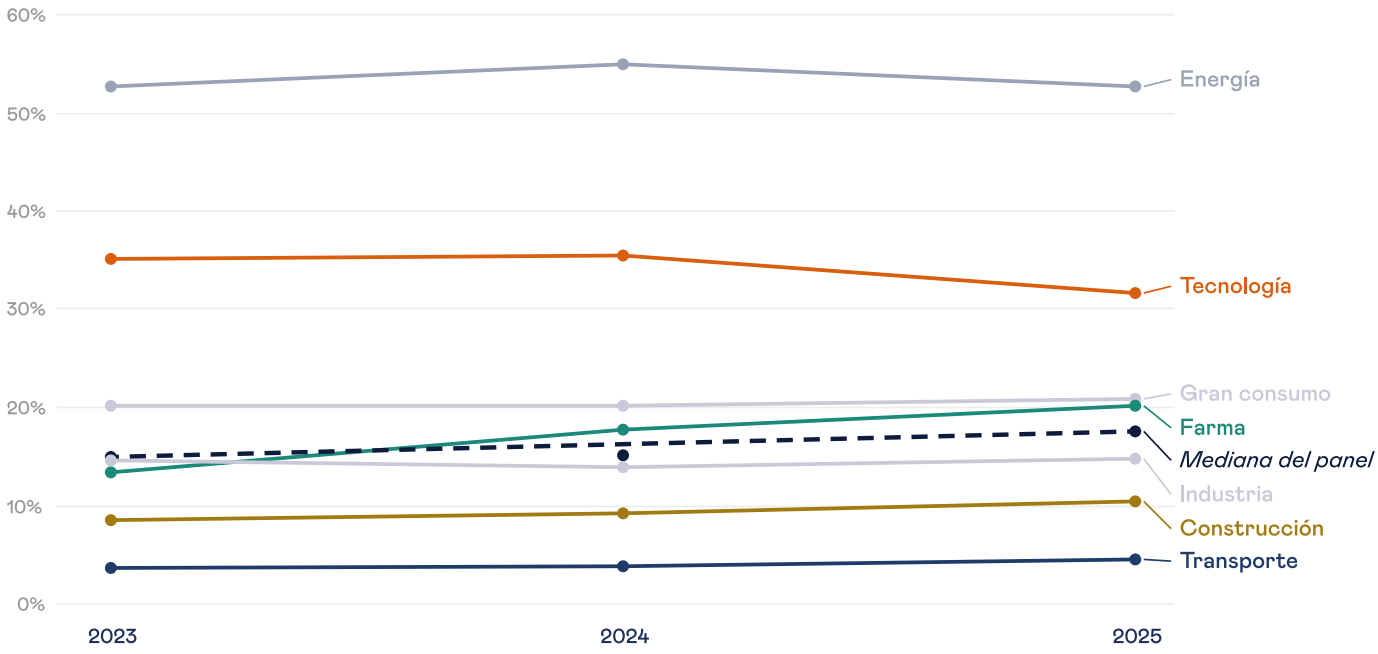
D.2. Productividad por sector

El margen EBITDA compara los siete sectores no financieros porque comparten una estructura de costes equivalente. Este supuesto no es aplicable a Banca y Seguros, donde el resultado por intereses o la siniestralidad son la actividad misma, y no un coste. Por eso, cada uno se mide con su propio indicador: el complemento de la ratio de eficiencia en la banca y el margen técnico en los seguros.

En los seguros, la mejora del margen técnico fue del 2,6% al 7,6%; en la banca, la ratio de eficiencia se traduce en un margen del 59,7% en 2025. Estas cifras amplían la fotografía que ofrece el Termómetro 3 sobre la recuperación generalizada de la rentabilidad en el trienio y explicitan las métricas específicas utilizadas para los sectores financieros.

Sector	2023	2024	2025
Energía	52,6%	55,0%	52,7%
Tecnología	35,1%	35,4%	31,6%
Gran consumo / Retail	20,1%	20,2%	20,7%
Farma / Healthcare	13,3%	17,8%	20,2%
Industria	14,7%	13,9%	14,7%
Construcción	8,5%	9,3%	10,4%
Transporte / Logística	3,6%	3,8%	4,6%
Global no financiero	14,9%	15,2%	17,6%

La rentabilidad se recuperó, a ritmos muy distintos por sector



Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales financieros de 2023 a 2025.

D.3. Banca: complemento de la ratio de eficiencia

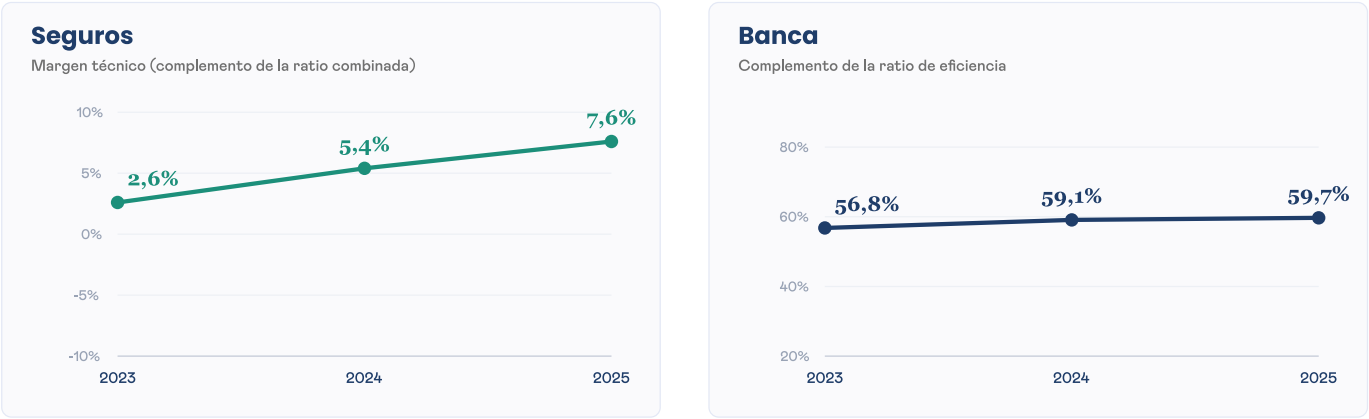
Sector de la banca	2023	2024	2025
Complemento de eficiencia (mediana, 4 entidades)	56,8%	59,1%	59,7%

D.4. Seguros: margen técnico

Sector de los seguros	2023	2024	2025
Margen técnico, complemento de la ratio combinada (mediana, 4 entidades)	2,6%	5,4%	7,6%

Las entidades del panel reportan conforme a normativas contables distintas; los niveles son comparables dentro de cada entidad y la lectura relevante es la evolución. Con la entrada en vigor de la NIIF 17, algunas entidades dejaron de publicar como partidas las primas imputadas, la siniestralidad y el resultado técnico; por ello, el indicador se toma directamente de la ratio combinada reportada, sin reconstrucción de partidas, siguiendo la misma convención en los tres ejercicios.

Sectores financieros: indicadores propios, 2023-2025



Fuente: Elaboración propia a partir de informes anuales financieros de 2023 a 2025.

D.5. Notas metodológicas de la serie financiera

- **Cesta constante**: las medianas se calculan del mismo grupo de empresas en los tres ejercicios. Las empresas seleccionadas disponían de los datos de la serie.
- **Sesgo de supervivencia**: la cesta constante favorece las empresas que mantienen la actividad y el reporte durante los tres años, y se declara como una limitación.
- **Fuente única**: informes anuales e informes financieros oficiales auditados de las empresas, sin informes de terceros. Todos los resultados se presentan por sector, sin identificar las empresas individuales.

esade | Executive Education

peoplematters
Powered by talent

