

Primer Estudio EJE&CON sobre las Oportunidades para el Talento Directivo en Andalucía

Realizado por el Nodo Andalucía de la Asociación Española
de Ejecutivas y Consejeras - EJE&CON



Junio 2025

Índice

1. Ficha metodológica	3
2. Presentación	6
3. Perfil ejecutivo. Caracterización del Talento Directivo	8
4. Factores de atracción: ¿Por qué Andalucía?	10
5. Barreras y desafíos: el camino por recorrer	13
6. Limitaciones del mercado laboral directivo	16
7. Experiencia en procesos de selección	18
8. Capital relacional: el valor del networking	21
9. Propuesta de valor: ¿qué buscan las/los directivas/os?	22
10. Necesidades de desarrollo y formación	24
11. Oportunidades accionables - ¿Qué piden los/as directivos/as?	26
12. Decálogo para activar y potenciar el Talento Directivo Andaluz	28
13. Dirección técnica y entidades participantes	30

1. Ficha metodológica

a) Objetivos del estudio

El estudio sobre las "Oportunidades para el talento directivo en Andalucía" ha sido diseñado con los siguientes objetivos principales:

- Identificar los factores que influyen en la atracción y fidelización de talento directivo en Andalucía. El análisis busca comprender qué elementos hacen atractiva la región para profesionales de alta dirección y qué aspectos facilitan su permanencia en el territorio.
- Analizar las barreras que dificultan el acceso a posiciones directivas en la región. Se examinan los obstáculos estructurales, culturales y de mercado que limitan las oportunidades para el talento directivo en Andalucía.
- Determinar las necesidades específicas de los perfiles directivos para su desarrollo profesional en el entorno andaluz. Se identifican las competencias, recursos y herramientas que las/los directivas/os consideran necesarios para su éxito profesional en la región.
- Examinar las diferencias de género en las percepciones, motivaciones y barreras del talento directivo. El estudio incorpora una perspectiva de género para identificar patrones diferenciados en las experiencias de hombres y mujeres en posiciones directivas.
- Generar recomendaciones estratégicas para instituciones y organizaciones andaluzas. Se proponen medidas concretas para mejorar la capacidad de atracción y retención de talento directivo de alto nivel.

b) Metodología de investigación

- **Enfoque metodológico:** Investigación cuantitativa mediante cuestionario estructurado con preguntas de opción múltiple y escala valorativa, complementado con campos abiertos para aspectos cualitativos.
- **Periodo de campo:** Febrero - Marzo 2025
- **Técnica de recogida de datos:** Cuestionario digital autoadministrado, distribuido a través de plataformas profesionales especializadas y redes de asociaciones empresariales y directivas.
- **Aspectos analizados:**
 - Perfil sociodemográfico y profesional

- Motivaciones para trabajar en Andalucía
- Barreras percibidas para acceder a posiciones directivas
- Experiencias en procesos de selección
- Valoración de herramientas y recursos para la incorporación laboral
- Elementos valorados en posiciones directivas
- Necesidades formativas y de desarrollo
- Recomendaciones para instituciones y empresas
- **Análisis de datos:**
 - Análisis descriptivo de frecuencias y distribuciones
 - Análisis comparativo por variables sociodemográficas (género, edad, especialización)
 - Análisis cualitativo de respuestas abiertas
 - Análisis cruzado de variables clave para identificar patrones y correlaciones.

c) Perfil de la muestra

Tamaño muestral: 200 directivos/as con experiencia en posiciones de alta dirección

Composición por género:

- Mujeres: 116 participantes (58%)
- Hombres: 84 participantes (42%)

Distribución por edad:

- Mayores de 55 años: 23%
- Entre 45 y 55 años: 45%
- Entre 35 y 45 años: 22%
- Entre 25 y 35 años: 9%
- Menores de 25 años: 1%

Áreas de especialización:

- Recursos Humanos: 26%
- Finanzas: 9%
- Marketing y Comunicación: 9%
- Estrategia: 8%
- Tecnología y Digital: 7%
- Comercial: 7%

- Administración: 5%
- Legal: 4%
- Operaciones: 4%
- Otras especialidades: 21%

Situación laboral:

- Activas/os a tiempo completo: 75%
- Profesionales independientes: 16%
- Otros (tiempo parcial, en transición, desempleo): 9%

Vinculación con Andalucía:

- Nacidas/os en Andalucía: 61,5%
- Trabajan en/para Andalucía: 16,5%
- Otras vinculaciones (crecimiento, estudios, pareja): 22%

Experiencia directiva previa:

- Con experiencia directiva en Andalucía: 67%
- Con experiencia directiva en otra comunidad: 20,5%
- Con experiencia directiva en el extranjero: 8%
- Sin experiencia directiva previa: 18%

Nota: Algunas/os participantes reportan experiencia directiva en más de un ámbito geográfico, por lo que los porcentajes pueden sumar más de 100%.

2. Presentación

El presente informe analiza las oportunidades y desafíos para el talento directivo en Andalucía, con especial énfasis en las experiencias de profesionales que ya ocupan posiciones de alta dirección. Este documento sintetiza los hallazgos de una investigación realizada entre directivos/os con experiencia, ofreciendo una visión integral sobre los factores que influyen en la atracción y fidelización del talento ejecutivo en la región.

La investigación ha permitido identificar patrones consistentes en relación con las motivaciones, barreras, necesidades y expectativas de los perfiles directivos interesados en desarrollar su carrera profesional en Andalucía, incorporando una perspectiva de género que enriquece el análisis y permite identificar estrategias diferenciadas para la atracción y fidelización del talento femenino.

Los resultados aquí presentados constituyen una base sólida para que tanto empresas como instituciones públicas puedan desarrollar estrategias efectivas de captación y fidelización de talento directivo, contribuyendo así al fortalecimiento del tejido empresarial andaluz y a la competitividad regional en un entorno económico global.

Andalucía en el mapa del Talento Directivo

Andalucía se encuentra actualmente en un momento decisivo para la consolidación y crecimiento de su tejido empresarial. La comunidad autónoma, tradicionalmente caracterizada por sectores económicos como el turismo, la agricultura y los servicios, está experimentando una progresiva diversificación hacia ámbitos de mayor valor añadido como la tecnología, las energías renovables, la biotecnología o la industria aeroespacial. Esta transformación se ve acompañada por una evolución positiva en el mercado laboral y el dinamismo empresarial.

Según los últimos datos del **Servicio Andaluz de Empleo** (diciembre de 2024), el paro registrado en la comunidad autónoma ha experimentado una caída interanual del 9 %, alcanzando su nivel más bajo de los últimos años con un total de 634.839 personas desempleadas. Esta reducción ha sido generalizada en todas las franjas de edad y ha sido especialmente significativa entre el grupo de menores de 25 años (-10 %) y el grupo de 25 a 44 años (-12 %). Por sectores, el desempleo ha disminuido de forma notable en la agricultura (-18 %), la industria (-9 %), la construcción (-8 %) y los servicios (-8 %).

En paralelo, se observa un incremento en la contratación de perfiles cualificados en sectores estratégicos. Durante 2024 se registraron más de 2.600 contratos en el ámbito de los recursos humanos y servicios de personal, más de 3.100 en el sector de las energías renovables (montadores de placas solares) y cerca de 7.700 en la industria agroalimentaria (operadores de maquinaria), lo que evidencia la creciente demanda de talento especializado en sectores de alto valor añadido. Además, más del 30 % de las personas demandantes de empleo en Andalucía cuentan con estudios de formación profesional o universitarios, lo que refleja un capital humano en progresiva cualificación.

Esta transformación del panorama económico regional requiere la incorporación de perfiles directivos capaces de liderar procesos de innovación, internacionalización y digitalización. Sin embargo, la capacidad de la región para atraer y fidelizar este talento directivo se ve condicionada por diversos factores que merecen un análisis pormenorizado.

El presente estudio se enmarca en este contexto de transformación, buscando identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora que condicionan la capacidad de Andalucía para convertirse en un polo de atracción de talento directivo de alto nivel, con especial atención a la dimensión de género como factor relevante para la configuración de un liderazgo diverso e inclusivo.

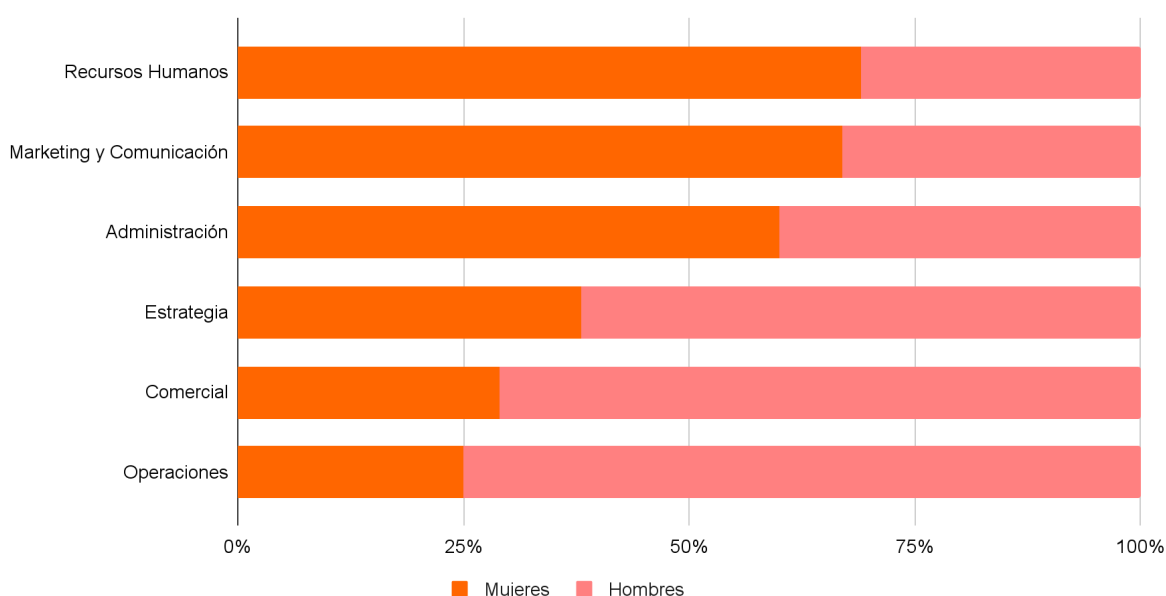
3. Perfil ejecutivo. Caracterización del Talento Directivo

Distribución demográfica y profesional

El perfil predominante de las/los directivas/os interesadas/os en desarrollar su carrera en Andalucía corresponde a profesionales con experiencia, mayoritariamente entre 45 y 55 años, que representan más de un tercio de la muestra analizada (aproximadamente un 45%). Este dato, junto con el segmento de directivas/os mayores de 55 años (23%), confirma que estamos ante perfiles senior con amplia trayectoria profesional que representan el 67% de las/los participantes.

En cuanto a las áreas de especialización, destaca una clara preponderancia de Recursos Humanos, que concentra aproximadamente el 26% de los perfiles directivos. Le siguen las áreas de Finanzas (9%), Marketing y Comunicación (9%), junto con posiciones de Estrategia (8%), configurando un mapa de especialización diverso aunque con predominio del ámbito de capital humano.

La distribución por género muestra una composición global de 58% de mujeres frente a 42% de hombres entre las/los participantes. Sin embargo, esta distribución no es homogénea entre diferentes áreas de especialización. Las mujeres trabajan en áreas como Recursos Humanos (74%), Marketing y Comunicación (71%) y Administración (64%), mientras que su presencia es significativamente menor en ámbitos como Operaciones (29%), Comercial (38%) y Estrategia (43%).



Esta distribución refleja la persistencia de cierta segregación horizontal en las áreas de especialización directiva, con una concentración mayor de mujeres en ámbitos tradicionalmente asociados a la gestión de personas o servicios de apoyo, mientras que en áreas consideradas más estratégicas o comerciales la representación femenina es significativamente menor.

Situación laboral y trayectorias profesionales

La mayoría de las/los directivas/os analizadas/os se encuentran en situación de actividad a tiempo completo (aproximadamente un 76%), seguidos por quienes ejercen como profesionales independientes (16%). Este dato revela un perfil de directiva/o plenamente incorporado al mercado laboral, con carreras profesionales en desarrollo activo.

En cuanto a su vinculación con Andalucía, resulta significativo que el 62% corresponde a personas nacidas en la región, mientras que el 17% trabaja actualmente en o para Andalucía sin haber nacido en ella. Este dato revela el potencial de los programas de retorno de talento andaluz, así como la existencia de un segmento relevante de directivas/os foráneas/os que ya han establecido vínculos profesionales con la comunidad.

Respecto a su experiencia directiva previa, el 82% de las/los encuestadas/os reportan haber ocupado posiciones de alta dirección, bien en Andalucía (67%), en otras comunidades autónomas (21%) o en el extranjero (8%), lo que confiere a la muestra una notable solidez en términos de experiencia ejecutiva. El restante 18% corresponde a profesionales que no han encontrado la oportunidad de trabajar como directivas/os, lo que sugiere un potencial de talento por desarrollar.

El análisis revela que el 78% de las mujeres directivas tiene experiencia en posiciones de alta dirección, frente al 85% de los hombres. Este dato, aparentemente favorable a las mujeres, debe interpretarse considerando que podría reflejar un mayor umbral de experiencia requerido a las mujeres para acceder a determinadas posiciones, o ser consecuencia de la mayor proporción de mujeres participantes en el estudio.

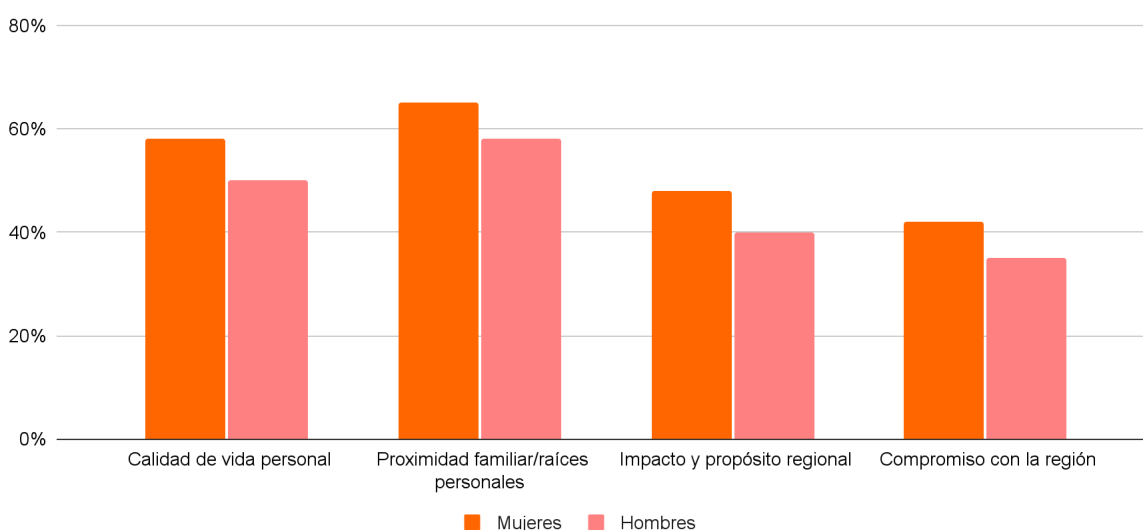
4. Factores de atracción: ¿Por qué Andalucía?

Motivaciones principales

La investigación revela tres motivaciones fundamentales que atraen al talento directivo hacia Andalucía, configurando un patrón de atracción que combina vínculos emocionales, aspiraciones de calidad de vida y propósito profesional, con interesantes matices según el género:

- 1. Arraigo familiar y territorial.** La proximidad a la familia o las raíces personales constituye la motivación principal para el 67% de las/los directivas/os consultadas/os, posicionándose como el factor de atracción más poderoso hacia la región. Este vínculo emocional con el territorio representa una oportunidad excepcional para programas de retorno de talento dirigidos a directivas/os andaluces que desarrollan su carrera en otras regiones o países. La fortaleza de este factor sugiere que existe un segmento muy significativo de directivas/os de origen andaluz que mantienen una predisposición favorable a regresar a su tierra si se dan las condiciones profesionales adecuadas.
- 2. Calidad de vida personal.** El segundo factor de atracción más relevante, señalado por el 42% de las/los directivas/os, es la posibilidad de disfrutar de una mejor calidad de vida, combinando desarrollo profesional con bienestar personal. Este factor muestra una diferencia significativa por género, siendo valorado por el 45% de las mujeres directivas frente al 39% de los hombres, una brecha de 6 puntos porcentuales que refleja una mayor sensibilidad femenina hacia el equilibrio vida-trabajo. Este aspecto se relaciona con elementos como el clima, la oferta cultural y de ocio, la gastronomía, el ritmo de vida menos estresante que en otras regiones, y la existencia de entornos naturales y urbanos de alto valor. La percepción de Andalucía como un territorio que facilita un equilibrio saludable entre vida profesional y personal constituye una ventaja competitiva significativa, especialmente relevante para atraer talento directivo femenino.
- 3. Impacto y propósito regional.** La oportunidad de contribuir al desarrollo empresarial de Andalucía emerge como una motivación significativa para el 37,5% de las/los directivas/os, revelando un componente de propósito profesional que trasciende lo meramente económico o personal. Este dato

apunta a la existencia de un colectivo directivo con una visión transformadora, interesado no solo en su desarrollo profesional individual sino también en generar un impacto positivo en el ecosistema empresarial andaluz. Esta motivación conecta con el creciente énfasis en el propósito como factor de atracción y fidelización del talento, sugiriendo que Andalucía puede posicionarse como una región donde desarrollar una carrera directiva con significado e impacto territorial. Las mujeres directivas muestran nuevamente una mayor afinidad con esta motivación (48%) en comparación con los hombres (40%).



Es destacable que factores como la falta de satisfacción en el puesto actual tienen una presencia prácticamente marginal, representando únicamente el 2% de las respuestas. Este dato es altamente relevante porque indica que **la atracción hacia Andalucía responde fundamentalmente a motivaciones positivas y no a un deseo de escapar de situaciones profesionales adversas**. Las/los directivas/os interesadas/os en Andalucía no buscan simplemente un cambio, sino que están atraídas/os por las características diferenciales y el potencial de la región.

Compromiso con el territorio

El estudio revela un elevado sentido de pertenencia y compromiso con la región entre las/los directivas/os consultadas/os, manifestándose en el 29% de las/los participantes que expresan explícitamente este sentido de pertenencia como motivación para desarrollar su carrera en Andalucía.

Este sentimiento de vinculación territorial se manifiesta con especial intensidad entre quienes nacieron en Andalucía, que representan el 62% de la muestra, pero también entre profesionales que han establecido otros tipos de vínculos con la comunidad autónoma. Esta conexión emocional con el territorio constituye un activo intangible de considerable valor para las estrategias de atracción de talento, ya que predispone favorablemente a un segmento significativo de directivos/os hacia el desarrollo de su carrera profesional en la región.

El análisis cualitativo de las respuestas sugiere que este vínculo territorial trasciende lo puramente emocional para incorporar también elementos de identidad profesional, especialmente entre directivos/os que valoran la oportunidad de contribuir al desarrollo de su región de origen o adopción.

La complementariedad entre el arraigo familiar, la búsqueda de calidad de vida y el propósito de contribuir al desarrollo regional configura un perfil de directiva/o altamente comprometida/o con el territorio, lo que representa una ventaja estratégica para la fidelización del talento y la construcción de equipos directivos estables y motivados. Esta combinación de factores sugiere que Andalucía cuenta con un potencial único para atraer directivos/os que no solo buscan oportunidades profesionales, sino que aspiran a desarrollar su carrera en un entorno que les proporcione satisfacción personal, familiar y profesional de manera integral.

5. Barreras y desafíos: el camino por recorrer

Obstáculos estructurales

El estudio identifica los principales obstáculos que enfrentan las/los directivas/os para desarrollar su carrera en Andalucía, revelando un patrón de barreras que combina limitaciones estructurales del mercado laboral con elementos relacionados con la visibilidad y el acceso a oportunidades, con diferencias significativas en la percepción según el género:

1. **Déficit de oportunidades adecuadas.** La escasez de ofertas laborales que se ajusten a perfiles directivos constituye la barrera más significativa, señalada por el 51% de las/los directivas/os consultadas/os. Este dato revela una limitación estructural del mercado laboral andaluz en posiciones estratégicas, que podría estar relacionada con características del tejido empresarial como la predominancia de pequeñas y medianas empresas o la limitada presencia de grandes corporaciones y multinacionales en comparación con otras regiones. La percepción de esta barrera presenta diferencias notables por género, siendo más intensa entre las mujeres directivas (65%) que entre los hombres (58%), lo que podría indicar una mayor dificultad para acceder a posiciones directivas que se adapten a sus perfiles y aspiraciones.
2. **Brecha en expectativas salariales.** Las diferencias entre las expectativas económicas de las/los directivas/os y las ofertas disponibles en el mercado andaluz suponen un obstáculo relevante, mencionado por el 22% de las/los encuestadas/os. Esta brecha retributiva respecto a otras regiones, especialmente la Comunidad de Madrid o Cataluña, constituye un freno significativo para la captación de talento directivo externo y también para la fidelización de profesionales locales. La competitividad salarial emerge como un factor crítico que requiere atención estratégica para posicionar a Andalucía como destino atractivo para el talento directivo de alto nivel.
3. **Desajuste de perfiles profesionales:** La falta de oportunidades que encajen con los perfiles afecta al 20% de las/los consultadas/os, apuntando a un desajuste entre la especialización de los perfiles directivos disponibles y las demandas específicas del mercado laboral andaluz en determinados sectores o funciones. Esta barrera sugiere la necesidad de una mayor alineación entre

la oferta de talento directivo y las necesidades empresariales de la región.

4. **Barreras relacionadas con la edad:** La percepción de que la edad puede constituir un obstáculo para acceder a posiciones directivas afecta a aproximadamente un 13% de las/los directivas/os. Esta barrera presenta implicaciones particulares en términos de aprovechamiento del talento senior y sugiere la existencia de sesgos relacionados con la edad en algunos procesos de selección directiva. La edad como factor limitante puede representar una pérdida significativa de experiencia y conocimiento para las organizaciones andaluzas. Además, esta percepción es más intensa entre las mujeres (22%) que entre los hombres (16%).
5. **Preferencia por candidatas/os locales:** La percepción de que existe una preferencia por candidatas/os locales o conocidas/os afecta al 13% de las/los directivas/os, constituyendo una barrera significativa especialmente para profesionales que provienen de fuera de la región. Esta tendencia puede limitar la diversificación del talento directivo y reducir las oportunidades de incorporar perspectivas y experiencias externas que enriquezcan el ecosistema empresarial andaluz.
6. **Cultura empresarial poco abierta:** El 12,0% de las/los directivas/os percibe una cultura empresarial poco receptiva al talento externo, lo que puede reflejar la existencia de dinámicas organizacionales que favorecen la promoción interna o la contratación dentro de círculos profesionales establecidos. Esta percepción sugiere la necesidad de promover culturas organizacionales más inclusivas y abiertas a la diversidad de talento.
7. **Limitaciones en networking profesional:** La falta de contactos o redes profesionales en Andalucía es percibida como una barrera para el 14% de las/los directivas/os, evidenciando la importancia crítica de la red de contactos en el acceso a posiciones directivas. Esta limitación afecta especialmente a directivas/os externas/os a la región y sugiere la necesidad de desarrollar mecanismos estructurados y la actitud de los potenciales directivos para su integración profesional y el networking efectivo.

El análisis diferenciado por género revela que las mujeres directivas tienden a percibir con mayor intensidad la mayoría de estas barreras, sugiriendo la existencia de obstáculos adicionales específicos que enfrentan en su acceso a posiciones de liderazgo. Esta diferencia de percepción indica la necesidad de desarrollar

estrategias específicas que aborden las barreras particulares que enfrentan las mujeres en el mercado directivo andaluz.

La identificación de estas barreras proporciona una hoja de ruta clara para las intervenciones necesarias, desde el fortalecimiento del tejido empresarial hasta la mejora de la visibilidad de oportunidades y el desarrollo de mecanismos más efectivos de networking profesional. La superación de estos obstáculos resulta fundamental para posicionar a Andalucía como un destino competitivo para el talento directivo de alto nivel.

6. Limitaciones del mercado laboral directivo

El análisis detallado de las respuestas permite identificar características específicas del mercado laboral directivo andaluz que condicionan su atractivo y requieren intervenciones estratégicas diferenciadas.

1. **Visibilidad limitada.** La falta de visibilidad de las oportunidades directivas en el mercado andaluz constituye una barrera significativa que afecta al 20% de las/los directivos consultados/os. Esta problemática resulta especialmente crítica para directivos/os externos/os a la región, quienes experimentan dificultades sustanciales para acceder a información sobre posiciones relevantes disponibles. La limitada visibilidad reduce significativamente la capacidad de atracción efectiva de talento directivo, generando un círculo vicioso donde las mejores oportunidades permanecen ocultas para candidatas/os cualificadas/os que podrían aportar valor añadido al ecosistema empresarial andaluz.

Esta limitación sugiere deficiencias estructurales en los canales de comunicación y promoción de posiciones estratégicas, incluyendo la ausencia de plataformas especializadas de alto nivel, la limitada presencia de firmas de headhunting especializadas en la región, y la insuficiente proyección externa de las oportunidades directivas andaluzas en redes profesionales nacionales e internacionales.

2. **Predominio de canales informales de relación.** El estudio confirma la importancia crítica del networking en el mercado directivo andaluz, con el 60% de las/los directivos/os considerándolo crucial para el acceso a posiciones de liderazgo, mientras que un 85% adicional lo valora como importante o crucial. Esta elevada dependencia del capital relacional refleja la naturaleza profundamente relacional del mercado laboral directivo andaluz, donde las conexiones profesionales y personales constituyen el principal mecanismo de acceso a oportunidades estratégicas.

Si bien esta característica puede facilitar la integración para directivos/os con redes establecidas, supone una barrera adicional significativa para profesionales externos sin contactos consolidados en la región. El 14% de las/los directivos/os identifica específicamente la falta de contactos o redes profesionales en Andalucía como una limitación relevante, evidenciando el impacto restrictivo de esta dinámica para la atracción de talento externo.

3. **Sectores con oportunidades limitadas.** El análisis sectorial revela una distribución desigual de las oportunidades directivas en el mercado andaluz, con determinados sectores presentando una oferta más limitada de posiciones de alto nivel en comparación con otras regiones españolas. Sectores estratégicos como el tecnológico, el industrial avanzado, o determinados servicios especializados muestran una menor densidad de oportunidades directivas, reflejando características específicas del tejido empresarial regional.

Esta limitación sectorial puede restringir las opciones disponibles para directivas/os especializadas/os en áreas estratégicas de alto valor añadido, contribuyendo al desajuste entre perfiles disponibles y oportunidades específicas identificado como barrera por el 20% de las personas consultadas.

Estas características configuran un mercado laboral directivo con especificidades que requieren estrategias diferenciadas de intervención, tanto desde el ámbito institucional como empresarial. La mejora de la visibilidad, la profesionalización de los procesos selectivos, el desarrollo de redes estructuradas de networking, y la diversificación sectorial emergen como áreas prioritarias de actuación con especial atención a las barreras adicionales que enfrentan las mujeres directivas.

7. Experiencia en procesos de selección

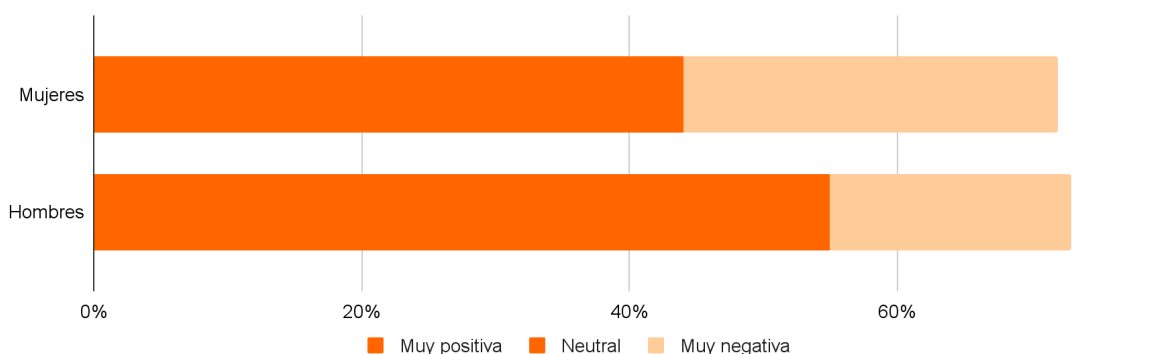
Participación y resultados

La participación en procesos para posiciones directivas en Andalucía requiere un análisis detallado para comprender sus implicaciones en la atracción y fidelización de talento ejecutivo. El 38% las/los directivas/os consultadas/os han participado en procesos de selección para posiciones directivas en la región, representando 75 profesionales de las/los 200 participantes del estudio. Esta cifra indica un nivel moderado de actividad en la búsqueda de oportunidades directivas, aunque también sugiere que un porcentaje significativo del talento disponible no ha tenido la oportunidad de participar en procesos selectivos en la región.

Entre quienes han participado en procesos selectivos, la mayoría lo ha hecho en un número limitado de procesos, concentrándose principalmente en el rango de uno a tres participaciones. Esta concentración sugiere que, si bien existe actividad en el mercado directivo andaluz, la frecuencia de oportunidades para cada profesional permanece relativamente limitada, lo que podría reflejar tanto la disponibilidad de posiciones como la efectividad de los mecanismos de búsqueda y selección.

Las experiencias reportadas por quienes han participado en procesos selectivos revelan una marcada heterogeneidad en la calidad y profesionalización de estos procesos. Específicamente, el 28% de las experiencias se evalúan como muy positivas, el 40% como neutrales, y el 32% como muy negativas. Esta distribución evidencia inconsistencias significativas en la calidad de los procesos de selección para posiciones directivas en la región, con amplias oportunidades de mejora en términos de profesionalización, transparencia y eficiencia.

El análisis diferenciado por género revela diferencias en la percepción y experiencia de estos procesos. Las mujeres directivas reportan consistentemente experiencias menos satisfactorias que sus homólogos masculinos, con una menor proporción de experiencias muy positivas (reportada por el 16% de las mujeres frente al 25% de los hombres) y una mayor frecuencia de experiencias muy negativas (significativamente mayor entre mujeres, 28%, que entre hombres, 18%).



Esta diferencia de 10 puntos porcentuales tanto en la percepción positiva como negativa de los procesos de selección sugiere la existencia de sesgos de género que afectan a la calidad de la experiencia de las candidatas femeninas, generando una barrera adicional para su acceso a posiciones directivas.

Mecanismos de acceso

El análisis de los mecanismos de acceso a procesos selectivos revela aspectos significativos del funcionamiento del mercado directivo andaluz:

1. **Headhunters y consultoría especializada:** El acceso a través de empresas especializadas en selección ejecutiva constituye una vía relevante aunque con un alcance limitado.
2. **Contactos profesionales y personales.** Las redes de contactos, tanto profesionales como personales, emergen como un canal fundamental de acceso a oportunidades directivas, reforzando la naturaleza profundamente relacional del mercado laboral andaluz. Esta característica, si bien puede facilitar la integración para profesionales con redes establecidas, constituye una barrera adicional significativa para directivos/os externas/os sin contactos consolidados en la región.
3. **Plataformas digitales profesionales:** Canales como LinkedIn se identifican como vías crecientes de acceso a procesos selectivos, especialmente para posiciones en grandes empresas o multinacionales con presencia en la región.
4. **Promoción interna:** La evolución desde posiciones técnicas o de mandos intermedios hacia puestos directivos dentro de la misma organización constituye un mecanismo significativo de acceso a la dirección.

La distribución relativa de estos mecanismos confirma la naturaleza dual del mercado directivo andaluz, que combina canales formales emergentes con vías tradicionales de carácter predominantemente relacional.

Percepción de los procesos

La investigación revela aspectos cualitativos significativos sobre la percepción de los procesos selectivos que proporcionan información valiosa para la mejora de estos mecanismos. Las/los profesionales que reportan experiencias positivas destacan aspectos como la profesionalidad integral de los procesos, la claridad en las expectativas y requisitos, la comunicación efectiva durante todas las fases del proceso, y la transparencia en los criterios de evaluación. Estos elementos configuran las mejores prácticas que deberían generalizarse en el mercado directivo andaluz.

Las experiencias negativas se asocian mayoritariamente con procesos poco transparentes en sus criterios y metodologías, excesivamente dilatados en el tiempo sin justificación aparente, comunicación deficiente o inexistente con las/los candidatas/os, y criterios de selección percibidos como no estrictamente profesionales o influenciados por consideraciones ajenas al mérito y la competencia técnica.

Estas percepciones indican claramente la conveniencia de avanzar hacia procesos más profesionalizados, transparentes y ágiles como estrategia fundamental para mejorar la experiencia general de las/los candidatas/os y, consecuentemente, incrementar el atractivo de las posiciones directivas en la región. La eliminación de sesgos que puedan penalizar específicamente a las candidatas femeninas emerge como una prioridad estratégica para aprovechar plenamente el potencial del talento directivo disponible.

8. Capital relacional: el valor del networking

Importancia crítica del networking

Uno de los hallazgos más concluyentes del estudio es la importancia del networking para el acceso a posiciones directivas en Andalucía:

- El 66% de las/los directivas/os consideran el networking "crucial" para el **desarrollo profesional** en la región, mientras que otro 32,82% lo consideran "importante aunque no decisivo". Únicamente el 0,76% de las/los encuestadas/os no le otorga relevancia significativa a esta herramienta profesional.
- Las "Redes de networking para alta dirección" son identificadas como la herramienta más valiosa para facilitar la **incorporación laboral** (más del 65%).

Estos datos revelan la naturaleza profundamente relacional del mercado directivo andaluz, donde el capital social constituye un activo profesional determinante. La elevada importancia atribuida al networking trasciende las diferencias de género, edad o área de especialización, configurándose como un factor transversal en el desarrollo de carreras directivas en la región.

Mentoría y acompañamiento

De manera complementaria al networking generalista, el estudio identifica la mentoría específica con ejecutivas/os andaluces como un recurso altamente valorado, siendo considerado como una herramienta clave para facilitar la incorporación laboral por un 47% de las/los directivas/os.

Esta valoración sugiere la conveniencia de desarrollar programas estructurados de mentoría que faciliten la integración en un entorno empresarial con características culturales y relacionales específicas.

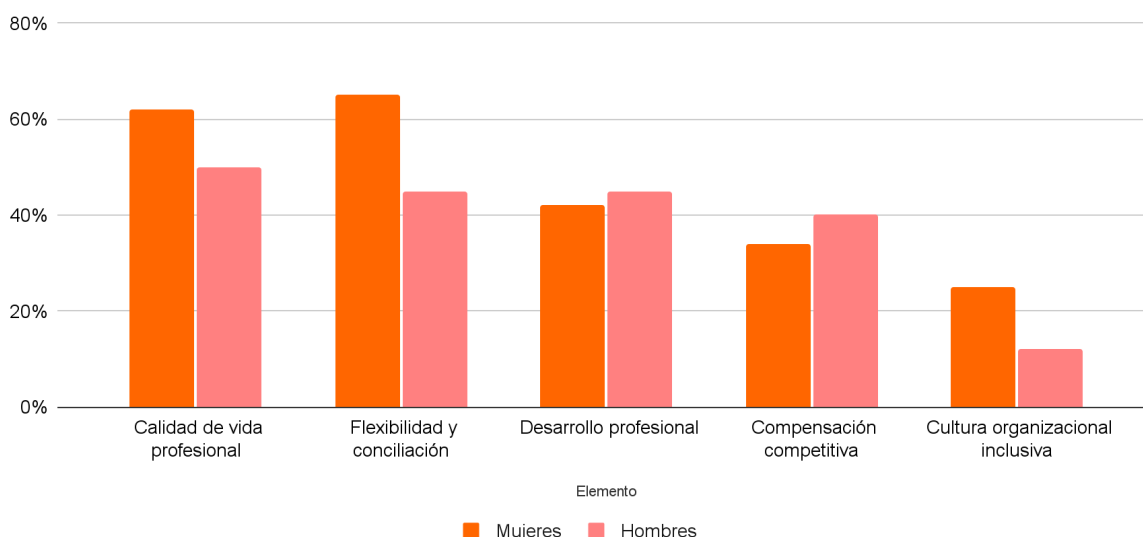
9. Propuesta de valor: ¿qué buscan las/los directivas/os?

Elementos multidimensionales

Los aspectos más valorados por las/los directivas/os a la hora de considerar una posición en Andalucía configuran una propuesta de valor multidimensional que trasciende los aspectos puramente económicos. Los datos del estudio revelan una jerarquía clara de prioridades que refleja la búsqueda de una experiencia profesional integral:

1. **Desarrollo profesional:** La mejora de la calidad de vida profesional (55%) y las oportunidades de liderazgo y desarrollo (50%) constituyen los elementos más valorados, reflejando la importancia de una experiencia profesional enriquecedora y con potencial de crecimiento. Las mujeres directivas otorgan mayor importancia a la calidad de vida profesional (62%) que los hombres (50%), mientras que los hombres valoran ligeramente más las oportunidades de desarrollo profesional (45%) que las mujeres (42%).
2. **Incidencia estratégica:** La posibilidad de influir en la estrategia empresarial (39%) emerge como un factor distintivo, revelando la importancia del impacto y la autonomía profesional para perfiles directivos que buscan no solo ejecutar sino también definir rumbos estratégicos.
3. **Potencial organizacional:** El potencial de crecimiento de la empresa (35%) constituye un factor relevante, especialmente para directivas/os interesadas/os en participar en proyectos empresariales con recorrido y ambición.
4. **Flexibilidad y conciliación:** Este factor muestra una diferencia más que significativa en función del género, siendo valorado muy positivamente por las mujeres (65 %) y en menor medida por los hombres (45 %). Estos 20 puntos porcentuales reflejan la persistencia de un reparto desigual de las responsabilidades familiares, que sigue recayendo en mayor medida sobre las mujeres directivas.
5. **Compensación competitiva:** Los paquetes retributivos y beneficios (36%) se mantienen como un factor importante, aunque no predominante sobre los aspectos cualitativos, lo que refleja una aproximación integral a la propuesta de valor profesional. Es destacable que los hombres valoran ligeramente más este factor (40%) que las mujeres (34%).

6. **Cultura organizacional inclusiva:** La existencia de una cultura organizacional inclusiva y diversa constituye un factor complementario significativo, especialmente valorado por las mujeres directivas (25%) en comparación con los hombres (12%), reflejando una mayor sensibilidad femenina hacia entornos laborales que promuevan la diversidad y la inclusión.



Este equilibrio entre factores profesionales, estratégicos y económicos configura un perfil directivo que valora una experiencia profesional completa más allá de la mera compensación. La primacía del desarrollo profesional y las oportunidades de liderazgo sobre otros factores sugiere que las organizaciones andaluzas deben enfocar sus propuestas de valor en destacar las posibilidades reales de crecimiento profesional y responsabilidad estratégica que pueden ofrecer.

La importancia otorgada al potencial de crecimiento empresarial indica que las/los directivas/os buscan asociarse con organizaciones que ofrezcan perspectivas de expansión y desarrollo, donde puedan participar activamente en procesos de transformación y crecimiento. Esta preferencia representa una oportunidad para las empresas andaluzas que se encuentren en fases de expansión o transformación digital y sectorial.

La valoración equilibrada de factores tanto tangibles como intangibles sugiere la necesidad de desarrollar propuestas de valor integradas que combinen oportunidades de desarrollo profesional sólidas, participación estratégica real, compensación competitiva y entornos organizacionales estimulantes y diversos.

10. Necesidades de desarrollo y formación

Recursos para el éxito directivo

El estudio identifica con precisión las necesidades formativas y de desarrollo que las/los directivas/os consideran relevantes para fortalecer su posicionamiento en el mercado laboral andaluz:

1. **Capital relacional:** Las "Redes de contacto empresarial en posiciones de alta dirección" son señaladas como el recurso más relevante (71%), confirmando la centralidad del networking como herramienta profesional en el contexto andaluz.
2. **Acompañamiento directivo:** La "Mentoría o coaching con directivas/os locales" (36%) emerge como un complemento formativo de alto valor, especialmente para facilitar la comprensión de las especificidades del entorno empresarial regional.
3. **Actualización tecnológica:** La formación en "Nuevas tecnologías y digitalización" (26%) se identifica como un área relevante, reflejando la importancia creciente de la transformación digital en todos los ámbitos de la gestión empresarial.
4. **Conocimiento contextual:** El "Conocimiento del mercado andaluz" (20%) y las "Habilidades de liderazgo adaptadas a la cultura empresarial andaluza" (21%) constituyen áreas formativas significativas, que subrayan la importancia de comprender las especificidades del contexto local.
5. **Competencias interpersonales:** La "Formación en habilidades interpersonales" (11%) completa el mapa de necesidades formativas, reflejando la relevancia de las soft skills en entornos directivos cada vez más colaborativos y horizontales.

Esta distribución de necesidades formativas revela un perfil directivo consciente de la importancia del capital relacional y el conocimiento contextual como complementos necesarios a la formación técnica o especializada.

Modalidades formativas preferidas

El análisis de las preferencias respecto a modalidades formativas revela aspectos relevantes:

1. **Aprendizaje experiencial:** Formatos como la mentoría, el coaching o las metodologías de *learning by doing* emergen como aproximaciones preferentes, especialmente para el desarrollo de competencias contextuales o relacionales.
2. **Redes de aprendizaje entre pares:** Los espacios de intercambio con otras/os directivas/os se valoran significativamente, tanto por su componente formativo como por su capacidad para generar networking efectivo.
3. **Formación especializada y flexible:** Los programas formativos adaptados a necesidades específicas y compatibles con agendas directivas exigentes son especialmente valorados.
4. **Combinación de modalidades:** El enfoque que combina elementos presenciales con componentes digitales o a distancia, responde adecuadamente a las necesidades de flexibilidad sin renunciar al valor del contacto presencial.

Estas preferencias apuntan hacia un modelo formativo flexible, experiencial y conectado con la realidad empresarial, alejado de aproximaciones excesivamente académicas o desvinculadas del contexto profesional específico.

11. Oportunidades accionables - ¿Qué piden los/as directivos/as?

A las Instituciones Públicas

La investigación identifica cuatro áreas prioritarias de actuación institucional para mejorar la capacidad de atracción de talento directivo hacia Andalucía:

1. **Política fiscal y económica atractiva:** El desarrollo de incentivos fiscales y económicos para la localización empresarial emerge como la medida más demandada (70%).
2. **Infraestructura empresarial avanzada:** La mejora de las infraestructuras de soporte al tejido empresarial (41%) se revela como un factor estructural clave para la competitividad regional.
3. **Ecosistemas profesionales conectados:** El desarrollo de mecanismos para facilitar la creación de redes profesionales entre directivos/as (37%) constituye una demanda consistente, alineada con la importancia del networking previamente identificada.
4. **Programas de retorno de talento:** Las iniciativas específicas para recuperar talento andaluz (32%) representan una oportunidad estratégica para capitalizar el vínculo emocional con la región.

La implementación coordinada de las distintas líneas de actuación institucional requeriría la implicación de diferentes administraciones, con un papel especialmente relevante para las áreas de desarrollo económico, empleo, innovación y hacienda, así como para los organismos vinculados a la promoción de la igualdad de género.

A las organizaciones empresariales

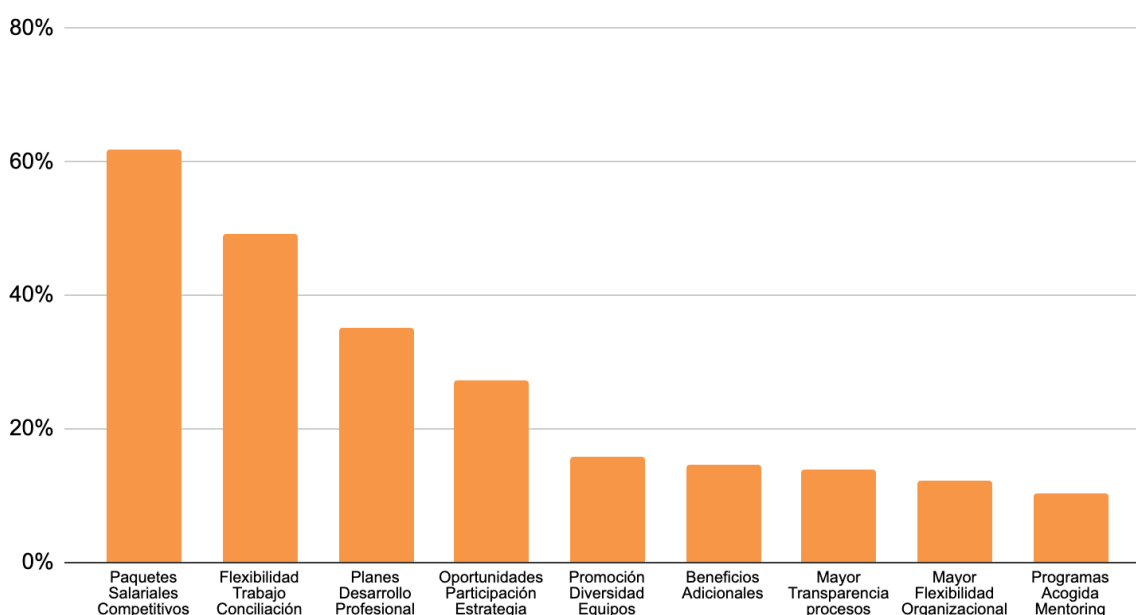
Las empresas andaluzas pueden fortalecer su capacidad de atracción y fidelización de talento directivo mediante una serie de estrategias diferenciadas:

1. **Política retributiva competitiva:** Los paquetes salariales atractivos (69%) constituyen el factor diferencial más significativo, sugiriendo la necesidad de alinear la compensación con estándares nacionales e internacionales.
2. **Modelos de trabajo flexibles:** Las políticas de flexibilidad laboral y conciliación (53%) son altamente valoradas, reflejando la importancia

creciente del equilibrio trabajo-vida. Esta dimensión resulta especialmente relevante para las mujeres (65%) en comparación con los hombres (45%).

3. **Desarrollo profesional continuado:** La implementación de planes estructurados de desarrollo profesional (36%) representa un factor de fidelización relevante, especialmente para perfiles directivos que buscan crecimiento continuo.
4. **Co-creación estratégica:** La participación en la definición estratégica de la organización (31%) constituye un elemento diferencial para directivas/os que buscan un impacto significativo en sus organizaciones.
5. **Cultura organizativa inclusiva:** El desarrollo de entornos profesionales diversos e inclusivos emerge como un factor especialmente valorado por las mujeres directivas (25%) en comparación con los hombres (12%).
6. **Transparencia en procesos selectivos:** La mejora de la transparencia en los procesos de selección (16%) emerge como un factor complementario pero significativo, especialmente relevante dada la mayor frecuencia de experiencias negativas reportadas por mujeres directivas.

La combinación estratégica de distintas líneas de actuación empresarial permitiría a las organizaciones andaluzas desarrollar propuestas de valor diferenciadas y atractivas para el talento directivo, tanto local como externo.



12. Decálogo para activar y potenciar el Talento Directivo Andaluz

El talento directivo andaluz constituye un activo estratégico para el desarrollo económico y social de la región. Sin embargo, su activación y fidelización requieren un enfoque integral que conecte las aspiraciones personales con las oportunidades profesionales y el propósito colectivo. Este decálogo recoge principios y acciones clave para potenciar ese talento, facilitar su retorno, visibilizar su contribución y convertir Andalucía en un territorio atractivo y competitivo para el liderazgo global.

1. **Reforzar el vínculo emocional:** El talento andaluz quiere volver por propósito, identidad y arraigo. Andalucía debe activar ese vínculo como palanca estratégica de atracción, conectando la pertenencia y contribución con el deseo de impacto y legado.
2. **Facilitar un aterrizaje profesional y vital:** Volver no es solo encontrar empleo, es reconstruir un proyecto de vida. Hace falta un acompañamiento integral, personal, familiar, y profesional, que haga del retorno una experiencia funcional y sostenible.
3. **Observar, medir y visibilizar el talento directivo andaluz:** Generar datos e indicadores para visibilizar y orientar la estrategia que permita identificar su evolución, anticipar tendencias y conectar capacidades con oportunidades reales.
4. **Potenciar la incorporación de talento retornado a la empresa familiar:** La incorporación de perfiles directivos con visión global en la empresa familiar debe ser una vía de transformación organizativa sin ruptura identitaria. Nueva visión y experiencia sin perder los valores fundacionales.
5. **Difundir las oportunidades profesionales mediante canales claros y accesibles:** Los candidatos deben tener acceso a las ofertas que incluyan una descripción detallada del puesto, cuáles son las competencias requeridas y los criterios de selección a utilizar.
6. **Alinear las competencias profesionales al modelo de liderazgo actual:** Reconocer el valor de idiomas, visión internacional, competencias digitales, enfoque sostenible y pensamiento estratégico. Hay que mapear brechas, formar e impulsar.
7. **Dar proyección al liderazgo andaluz de referencia:** Aumentar la visibilidad mediática, institucional y empresarial de directivos y directivas andaluces que lideran con éxito dentro y fuera. Son referentes necesarios para multiplicar aspiraciones.

8. **Transformar culturas organizativas y liderazgos desarrollando el potencial del talento interno:** Activar el engagement e impulsar culturas donde convivan estilos de liderazgo empático, inclusivo, ágil y orientado a propósito y desarrollo.
9. **Diseñar propuestas de valor atractivas más allá del salario:** Flexibilidad, desarrollo profesional, contribución, propósito, bienestar integral, visibilidad y calidad de vida. Son componentes clave para atraer y fidelizar talento directivo.
10. **Dar protagonismo al talento retornado en proyectos estratégicos:** Que lideren desde su experiencia global iniciativas de innovación, sostenibilidad o transformación en Andalucía, aportando valor diferencial al ecosistema regional.

El momento para activar el talento directivo andaluz es ahora. En un entorno global donde la competencia por el liderazgo es intensa, Andalucía tiene la oportunidad de consolidarse como un polo de atracción y desarrollo para profesionales que aportan visión, compromiso y capacidad transformadora.

Este decálogo no pretende ser un listado cerrado, sino un punto de partida para una estrategia compartida entre instituciones, empresas, asociaciones y la propia comunidad de talento. La clave está en generar un círculo de confianza, oportunidades y reconocimiento que convierta a Andalucía no solo en un lugar al que se vuelve, sino en un lugar desde el que se lidera el futuro.

Desde el **Nodo de Andalucía de EJE&CON**, seguiremos trabajando de forma activa en el impulso de iniciativas concretas que den vida a este decálogo y contribuyan a convertir sus principios en resultados tangibles. La construcción de un ecosistema de liderazgo andaluz fuerte y conectado es un reto colectivo y una oportunidad que no podemos desaprovechar.

13. Dirección técnica y entidades participantes

Dirección Técnica

- ❖ Ana Aymerich Ojea
- ❖ David López Díaz
- ❖ Francisca Beloso García
- ❖ Francisco Pérez Fresquet
- ❖ Lourdes Márquez Bencano
- ❖ Paola Corbalan Moreno
- ❖ Rocío Cabello de los Cobos
- ❖ Susana Vigaray Salinas

Entidades colaboradoras en la difusión:

- ❖ Andalucía Aerospace
- ❖ Asociación Andaluza de Mujeres Empresarias del Sector del Medio Ambiente
- ❖ Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas
- ❖ Confederación de Empresarios de Andalucía
- ❖ Confederación de Empresarios de Sevilla
- ❖ ESIC

Limitaciones del estudio

- ❖ El estudio representa principalmente las percepciones de directivas/os con interés previo en Andalucía, pudiendo presentar un sesgo de autoselección.
- ❖ La distribución sectorial no es completamente proporcional a la estructura económica andaluza.
- ❖ Las respuestas reflejan percepciones y valoraciones subjetivas que pueden verse influidas por experiencias individuales.
- ❖ La recogida de datos se realizó en un momento económico específico, por lo que algunas valoraciones podrían verse afectadas por la coyuntura temporal.