

LA VISIÓN DE LOS HEADHUNTERS

La presentación del I Barómetro DCH sobre la Gestión del Talento en España reunió en la sede madrileña de la EAE Business School a tres de las principales firmas de headhunting. Después de la presentación de las conclusiones se celebró una mesa redonda sobre el perfil profesional de los directivos de Capital Humano que contó con la presencia de Antonio Núñez Martín, Socio de Parangon Partners, quien afirmó que la visión estratégica es la competencia directiva más importante entre los 70 CEOs entrevistados en "Lider ante el espejo", su último libro publicado; a Plácido Fajardo, Managing Partner Leaders Trust/AltoPartners, que ofreció su visión sobre las tres claves de todo directivo de capital humano: influencia en cuanto a la capacidad para generar impacto, innovación en la digitalización y capacidad de impulso hacia la transformación y la internacionalización mediante la línea de la multiculturalidad y el dominio de las lenguas; y a Juncal Garrido, Miembro del Sector de Industria/Recursos Naturales de Russell Reynolds Associates, que destacó la necesidad de un perfil con experiencia previa en transformación de las organizaciones como uno de los más buscados.

Los tres participantes hicieron una serie de recomendaciones a los directivos de capital humano. Antonio Núñez destacó la capacidad de ver los cambios del modelo de negocio, Juncal Garrido apuntó a la mejora de herramientas y procesos en la función de RR.HH., y Plácido Fajardo resaltó la capacidad de empatizar con el negocio como la característica más atractiva a tener en cuenta.

LAS COORDENADAS DE LA ATRACCIÓN

La **dimensión de Atracción** incluye áreas como el Reclutamiento y Selección, el *Interim Management*, Programa de Jóvenes Talentos, *Employer Branding* y Gestión de la Diversidad. Casi la mitad de las empresas encuestadas (48,65 por ciento), en la actividad de Reclutamiento y Selección, se ha centrado en la contratación de perfiles Junior. Al analizar el porcentaje de contrataciones por departamento destaca la contratación en el departamento de operaciones (35,01 por ciento).

Respecto a las fuentes de reclutamiento más utilizadas, estas varían según el tipo de perfil, Junior, *Middle Management* y *Top: Job sites* (19,14 por ciento), LinkedIn (21,61 por ciento) y *Headhunters* (43,33 por ciento). Los resultados de la investigación evidencian esta tendencia del uso de Redes Sociales, cuando se analizan las fuentes de reclutamiento más utilizadas para perfiles Junior y *Middle Management*. A pesar del incremento de las Redes Sociales como fuente de reclutamiento, más del 40 por ciento de las empresas encuestadas, para posiciones de perfiles *Top Management*, siguen utilizando los *Headhunters*.

El segundo tema de la dimensión Atracción, el *Interim Management*, destaca que sólo un 8,06 por ciento de las empresas encuestadas utilizan esta fórmula habitualmente y lo realizan en un 63,64 por ciento para posiciones de *Top Management*. Actualmente, el grado de implantación de este servicio está creciendo (Taboada, 2014). En el entorno actual de trabajo, caracterizado por el cambio constante y la incertidumbre, las empresas buscan adaptarse con rapidez a los diferentes escenarios y el *Interim Management* se presenta como un tipo de solución para estos entornos. A pesar de que la representación general no muestra un uso generalizado por parte de

las empresas españolas (8,06 por ciento), sí representa un porcentaje muy significativo cuando lo situamos en posiciones de Top Management (63,64 por ciento).

Siguiendo con la dimensión de Atracción, referido al Programa de Jóvenes Talentos, destacamos que un 59,68 por ciento han manifestado que "Sí" cuentan con Programas de Incorporación de Talento Junior en la empresa y qué han incorporado en la última edición mayoritariamente "de 1 a 5 personas". Destacar también que un 23,53 por ciento de la muestra ha utilizado este tipo de programas e incorporado a "más de 25 personas". Es, sin duda, una de las estrategias más habituales para atraer al mejor Talento. Estos programas intentan garantizar la Atracción e incorporación del mejor Talento disponible en el mercado, de acuerdo a las competencias claves definidas por las compañías que lo aplican.

En cuanto a las Licenciaturas /Grados demandados en este tipo de programas, destaca Administración de Empresas (21,56 por ciento), Ingeniería (17,47 por ciento) y Marketing (12,27 por ciento).

EMPLOYER BRANDING Y DIVERSIDAD

El cuarto tema analizado de la dimensión de Atracción es el *Employer Branding*. Los resultados destacan que la Marca de la empresa es uno de los factores principales que hace de una compañía atractiva para trabajar (75,41 por ciento). Las empresas que trabajan su estrategia de Marca empleador, la conciben de una forma predominante a través de acciones en las Redes Sociales y en las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En la utilización de Redes Sociales en el ámbito del *Employer Branding*, se destaca el uso de LinkedIn. Las empresas no disponen en su mayoría de una política de utilización de Redes Sociales para sus empleados (64,50 por ciento) y consideran que en un grado alto los empleados podrían hablar bien de la empresa en Redes Sociales y ser embajadores de la Marca.

Las redes que utilizan para su estrategia de marca empleador destaca firmemente LinkedIn (78,69 por ciento) frente a otro tipo de redes sociales o canales web. Facebook ocupa la segunda posición con un 37,70 por ciento, Twitter un 35,25 por ciento, Youtube un 18,85 por ciento e Instagram 10,66 por ciento. Los resultados de la investigación muestran una clara tendencia por el uso de todas las redes sociales para construir la imagen de Marca y atraer al mejor Talento.

En el quinto y último tema de la dimensión de Atracción, se ha analizado la Gestión de la Diversidad. Un 59,84 por ciento de las empresas encuestadas no ha diseñado ningún tipo de política de Gestión de la Diversidad. En este sentido, las empresas tienen un gran reto por incorporar la diversidad de género, de edad y cultural en todos los procesos y políticas de Recursos Humanos.

La investigación concluye que en dimensión de Atracción, en lo que se refiere a Reclutamiento y Selección, el *Interim Management*, Programa de Jóvenes Talentos, *Employer Branding* y Gestión de la Diversidad, todas las empresas reflejan una clara tendencia por la atracción de Talento Junior, utilizando las Redes Sociales y sus programas más consolidados de atracción de Talento. Por otro lado, la Gestión de la Diversidad (género, edad y cultura), se tiene que consolidar como una de las apuestas claras en las políticas de Recursos Humanos.

GLOSARIO DEL TALENTO: ATRACCIÓN Para delimitar los conceptos sometidos a examen los investigadores definieron cada uno de ellos. Estos son los correspondientes a la dimensión de Atracción:

- **Reclutamiento y Selección:** El Reclutamiento se define como el proceso de atraer personas con el perfil adecuado, en número suficiente y con las actitudes y aptitudes demandadas y estimularlos para que soliciten empleo en la organización. En ese sentido, el Reclutamiento se refiere al proceso que ocurre entre la decisión de solicitar una posición y encontrar la persona que cumple el perfil y reúne las condiciones para entrar en la compañía. En cuanto a Selección, se refiere al proceso de elegir entre los candidatos que cumplen el perfil. (Cámara, 2013).

- **Interim Management:** Es la asignación temporal de un ejecutivo de probada experiencia para gestionar un periodo de transición o cambio en una organización. Consiste en la identificación de profesionales con dilatada experiencia en dirección y gestión que se incorporan de forma externa a una empresa para llevar a cabo una misión ejecutiva muy concreta durante un plazo de tiempo determinado y con unos objetivos previamente definidos. (*Interim España*, 2015).

- **Programa de Jóvenes Talentos:** Son programas que tienen por objetivo atraer y gestionar el Talento para desarrollar personas en línea con los valores de las empresas que lo impulsan, con el objetivo de lograr alinear, desde el inicio del vínculo laboral los pilares básicos de la filosofía empresarial actual, como son: la pasión, el compromiso y la capacidad constante de aprendizaje. Este tipo de programas, pretenden incorporar de forma eficaz a un grupo de personas con mucho potencial con el objetivo de favorecer su posterior desarrollo tras superar con éxito el proceso de selección. Es decir, es una herramienta de identificación, formación y acceso de Talento joven a las compañías. (Llorente & Cuenca, 2016)

- **Employer Branding:** Es una práctica a través de la cual las organizaciones pretenden conseguir una imagen de empresa que capte la atención y atracción del mejor Talento disponible en el mercado, de cara a mejorar el posicionamiento de la empresa, la productividad y su rentabilidad. Es decir, es la estrategia que busca apoyar la construcción de una Marca para que sea reconocida como buen empleador, tanto para los empleados actuales como para los futuros Talentos. (Amago, 2015)

- **Gestión de la Diversidad:** Es la estrategia integral basada en la creación de una población laboral de perfiles diversos en la organización. Se entiende por Diversidad los perfiles que diferencian a las personas y que tienen un impacto en el comportamiento grupal. Hay diversidades visibles y no visibles que deben gestionarse para potenciar su contribución y reducir los conflictos. (Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad, 2016)

OBJETIVOS Y ALCANCE DEL ESTUDIO La investigación se basó en un cuestionario dirigido a los más de 500 asociados de la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano (DCH). Del conjunto de empresas y directivos encuestados se recibieron un total de 124 respuestas lo que ha permitido realizar un análisis y posteriormente obtener conclusiones con validez estadística. El objetivo general de la investigación fue conocer las valoraciones que los encuestados tienen en torno a cuáles son los proyectos y tendencias más destacadas en la Gestión de Talento en todas las áreas de los Recursos Humanos, con el objetivo de tener una imagen real de la Gestión de Personas en España. También se plantearon objetivos específicos, como: Medir el ciclo del Talento en España, Generar un Observatorio de Gestión del Talento en

España y Obtener una publicación anual global y publicaciones anuales específicas de cada ciclo.

La dirección de la investigación ha sido de Juan Carlos Pérez Espinosa, Presidente de DCH, y Raúl Bravo, Director de EAE Business School Madrid. La Comisión Técnica ha estado integrada por Antonia Fernández Pineda, Directora de Organización, RR.HH. y Relaciones Institucionales en la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo; Marta Muñoz, Directora RR.HH. en Coca-Cola; Laura González Lorenzo, de Willis Towers Watson; Pablo Carrillo Rodríguez, Director de RR.HH. en Orange; Pilar Olondo, Directora de RR.HH. en Hewlett Packard Enterprise, Fernando Córdova Moreno, Vicepresidente de RR.HH. en NH Hoteles, y Ángel Aguilar, Director de RR.HH. en Unión de Créditos Inmobiliarios. El equipo investigador se creó a partir de la promoción de abril 2016-2017 del Máster en Dirección de Recursos Humanos de EAE Business School, y estuvo formado por la doctora Pilar Llácer, como Investigadora principal, y Miguel Alcorta, Rita Marques Moreira da Cruz, Rocío Rodríguez Barsallo y José Ignacio Slon Roblero.