

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene por objetivo conocer la valoración que los miembros de DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano 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 de la situación de la Gestión de Personas en España.

A los impulsores iniciales de la investigación (DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano y EAE Business School), se incorpora una nueva institución de reconocido prestigio en el ámbito laboral como es el Human Age Institute. Esta incorporación ha permitido hacer llegar el cuestionario a un número superior de empresas y directivos que nutrieron así los resultados de la investigación.

El cuestionario se ha realizado en base a las cuatro dimensiones de la Gestión del Talento: **Atracción**, ¿Cómo atraemos a los mejores candidatos para los puestos vacantes?, **Vinculación**, ¿Cómo podemos comprometer a nuestros altos potenciales para que continúen motivados?, **Desarrollo**, ¿Cómo podemos cambiar el comportamiento para maximizar el compromiso, el desempeño y mejorar el rendimiento? y **Desvinculación**, ¿Qué podemos hacer para que nuestros ex empleados continúen siendo embajadores de nuestra organización?

Los resultados obtenidos en la dimensión ATRACCIÓN han revelado un especial interés por la contratación de perfiles junior en las empresas, así como en la utilización de programas de incorporación de Talento. En ésta línea, los resultados muestran la importancia de utilizar estrategias de *Employer Branding* de cara a conseguir que la empresa sea más atractiva para los empleados actuales y futuros. El *Interim Management* y las Políticas de Gestión de la Diversidad muestran todavía una menor penetración en la mayoría de las organizaciones. En cuanto a la primera (*Interim Management*), a pesar de la representación general, no se muestra de forma significativa en el cómputo general, pero representa un porcentaje muy significativo en posiciones de *Top Management*. En cuanto a las Políticas de Gestión de la Diversidad aún no ocupa, conforme se desprende de la investigación, un lugar estratégico en el ámbito de los Recursos Humanos.

Respecto a la dimensión VINCULACIÓN, se aprecia que los Programas *On-boarding/Inmersión* y las Políticas y/o Estrategias para la Gestión del Compromiso son ya una práctica habitual y común en las organizaciones. Por otro lado, la Gestión de la Experiencia del Empleado, que tiene como fin mejorar el rendimiento y compromiso de los mismos, no se observa todavía, como una práctica de uso frecuente en las empresas españolas.

En relación a la dimensión DESARROLLO, destaca el uso de los Programas de *High Potential*, en especial para posiciones de *Middle Management* y la utilización de planes de Carrera Profesional, vinculados a la Evaluación de Desempeño. Por otro lado, se observa la creciente incorporación de Programas de *Coaching* y *Mentoring* como nuevas herramientas de Formación y un retroceso de la formación *E-learning*.

Por último, en cuanto a la dimensión DESVINCULACIÓN, se evidencia que la mayoría de personas se van de las organizaciones por falta de oportunidades de crecimiento. Con respecto a la existencia de Programas de *Outplacement*, la mayor parte de empresas encuestadas no utilizan dicho servicio ni mantienen contacto posterior con los trabajadores que se desvinculan de la empresa.

A partir de éstos resultados y de su análisis posterior podemos realizar las siguientes valoraciones: Por una parte, que los resultados de la presente investigación muestran un escenario donde predomina la incorporación de Talento Joven, a través de prácticas orientadas a la adecuación idónea de los profesionales de nueva incorporación a la organización. En este sentido, destaca la importancia y especial énfasis que las organizaciones ponen a Programas específicos de *On-Boarding/Inmersión* y Programas de Vinculación. Por otro lado, se le otorga menor importancia y uso a programas y políticas para profesionales que suelen requerir los conocimientos y experiencias de posiciones de alta dirección.

En cuanto a cómo se identifica el Talento, la Carrera Profesional, la Formación, la Gestión del Desempeño y el Estilo de Liderazgo, todas las empresas reflejan un claro compromiso por políticas y procesos que identifiquen el Talento clave en las empresas así como en el área de Formación. Los Planes de Carrera y los sistemas de Gestión del Desempeño son herramientas tradicionales que la investigación evidencia un claro cambio de rumbo tanto a nivel conceptual como en la aplicación de las mismas.

De esta manera, los resultados del “Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2016”, muestran una incipiente innovación en la

transformación tanto de las herramientas, políticas y procedimientos utilizados en el ámbito de los Recursos Humanos así como en el Estilo de Liderazgo y gestión, en cada una de las áreas: Atracción, Vinculación, Desarrollo y Desvinculación.

Volver a [DCH](#)