

Radiografía de la Gestión del Talento en España: II. Vinculación

¿Cómo atraen las empresas a los mejores candidatos para los puestos vacantes? (Atracción), ¿Cómo comprometen las empresas a sus altos potenciales para que continúen motivados? (Vinculación), ¿Cómo pueden cambiar las empresas el comportamiento para maximizar el compromiso, el desempeño y mejorar el rendimiento? (Desarrollo), ¿Qué hacen las empresas para que sus ex empleados continúen siendo embajadores de nuestra organización? (Desvinculación). El I Barómetro sobre la Gestión del Talento en España, elaborado por la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano (DCH), en colaboración con EAE Business School, arroja luz sobre algunas de las principales preocupaciones de las empresas españolas. Capital Humano irá publicando los resultados de cada una de estas cuatro dimensiones. En esta ocasión se analiza la vinculación.

La Gestión del Talento está de moda, pero es –ante todo- una necesidad. ¿Qué están haciendo las empresas españolas para gestionar el talento? ¿Cuáles son sus prioridades y sus preocupaciones? El I Barómetro DCH sobre la Gestión del Talento en España, elaborado por la Organización Internacional de Directivos de Capital Humano (DCH), con la participación de EAE Business School como socio investigador y dirigido por la doctora Pilar Llácer, ha hecho una radiografía de la realidad actual en todas las áreas de la gestión de personas. El estudio se ha realizado analizando las cuatro dimensiones de la Gestión del Talento: Atracción (¿Cómo atraen las empresas a los mejores candidatos para los puestos vacantes?), Vinculación (¿Cómo comprometen las empresas a sus altos potenciales para que continúen motivados?), Desarrollo (¿Cómo pueden cambiar las empresas el comportamiento para maximizar el compromiso, el desempeño y mejorar el rendimiento?) y Desvinculación (¿Qué hacen las empresas para que sus ex empleados continúen siendo embajadores de nuestra organización?).

Capital Humano, media partner de la investigación, desmenuza los resultados de la misma en una serie de cuatro artículos. En esta segunda entrega analizamos la fase de vinculación en la que se aprecia que los Programas On-boarding/Inmersión y las políticas y/o estrategias para la Gestión del Compromiso son ya una práctica habitual.

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.

COORDENADAS DE LA VINCULACIÓN

En la dimensión de Vinculación, se analiza cómo podemos comprometer al Talento a través de: Programas de On-boarding/Inmersión, Gestión del Compromiso, Sistemas de Compensación y Gestión de la Experiencia del Empleado. Respecto a los Programas de On-boarding/Inmersión destacamos que una gran parte de las empresas (76,23%) sí cuenta con estos programas y suelen ser realizados durante la primera semana de trabajo (41,94%). En la, Gestión del Compromiso, la mayoría de las empresas lleva a cabo políticas y/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados (65%).

Los Sistemas de Compensación representan uno de los aspectos críticos en la Gestión del Compromiso de los empleados, y por ese motivo, todas las empresas encuestadas cuentan con Retribución Variable en los puestos Técnico/operativo, Jefatura y Alta Dirección de las áreas de Dirección General, Marketing, Finanzas, Recursos Humanos y Operaciones. En líneas generales, la mayoría de empleados de Alta Dirección cuenta con Retribución Variable, especialmente aquellos pertenecientes al área de Dirección General (94,78%). Igualmente, se aprecia que en la gran mayoría de empresas (82,50%) la Retribución Variable se encuentra entre 0-25% sobre el conjunto de la Retribución Total, resaltando que el 59,17% de empleados con retribución variable ligada a objetivos, tiene entre 0 y 15% de Retribución Variable sobre el conjunto de la Retribución Total.

GLOSARIO DEL TALENTO: VINCULACIÓN

Para delimitar los conceptos sometidos a examen los investigadores definieron cada uno de ellos. Estos son los correspondientes a la dimensión de Vinculación:

- Vinculación. Después de atraer al mejor Talento para la organización, el siguiente paso son los procesos de Vinculación. La dimensión de Vinculación consiste en motivar y comprometer al empleado con la organización; facilitando que éste se identifique con los objetivos y la cultura de la misma. Tiene como propósito desarrollar acciones y proyectos de beneficio mutuo para una adaptación favorable del empleado a la empresa. Es el proceso por el que el empleado se familiariza con la cultura de la empresa y las responsabilidades de su puesto. A través de los procesos de Vinculación, el empleado se motiva y compromete con la organización; teniendo impacto los sistemas de

compensación en su bienestar general. La dimensión Vinculación engloba conceptos como Programas On-boarding/ Inmersión, Gestión del Compromiso, Sistemas de Compensación, Sistemas Retributivos Variables y Gestión de la Experiencia del Empleado, que vamos a definir a continuación:

- Programas On-boarding/Inmersión. Se refieren a las acciones mediante las cuales el nuevo empleado adquiere los conocimientos, habilidades y competencias necesarias para un efectivo ingreso a la organización; permitiendo que sea consciente de su rol en la empresa desde un inicio. (Chávez, 2016).
- Gestión del Compromiso. Es la estrategia que proporciona a los empleados las mejores condiciones para hacer bien su trabajo y trae como consecuencia que estos se sientan identificados con las metas de la organización y motivados a contribuir con su éxito (Engage for Success, 2016). Se considera clave la participación de los líderes en la Gestión del Compromiso del empleado (Peñalver, 2016).
- Sistemas de Compensación. La compensación es la totalidad del salario que se proporciona a los empleados a cambio de sus servicios, teniendo como propósito la atracción, retención y la motivación de los mismos (Mondy & Noe, 2005). Es importante tener en cuenta que los criterios básicos de la política de compensación son: la equidad, competitividad y el desempeño. En España, las empresas suelen alinear las políticas de compensación con la estrategia de la organización. (Informe Cranet ESADE, 2016).
- Sistemas Retributivos Variables. Son elementos de gestión que tienen como finalidad principal motivar a las personas a que se esfuercen por hacer mejor su trabajo y conseguir así mejores resultados (Maella, 2012) Las investigaciones recientes indican que se tiende a utilizar sistemas retributivos variables para todas las categorías profesionales, teniendo como objetivo que la retribución variable esté ligada a un mejor rendimiento (Informe Cranet ESADE, 2014).
- Gestión de la Experiencia del Empleado. Consiste en identificar las vivencias del empleado, conocer sus deseos y necesidades. Es importante tener en cuenta dos aspectos: el empleado en su relación con la empresa (incorporación en la empresa, evaluación del desempeño y pro-mociones) y el empleado en su vida personal (qué momentos de su vida personal impactan el ámbito profesional). (Revilla, 2015).

EXPERIENCIA DE EMPLEADO EN ALZA

En el cuarto tema, Gestión de la Experiencia del Empleado, es uno de los aspectos más innovadores de gestión. Por este motivo, se observa que la mayoría de empresas participantes en la investigación, el 80,83%, no han diseñado una política o estrategia de gestión de la experiencia de empleado, mientras que un 19,17% sí cuenta con ellas.

El área de Vinculación, está centrada en las áreas de Gestión del Compromiso ligada a Programas de On-boarding/ Inmersión y relacionada con los Sistemas de Compensación. Uno de los grandes retos para los directivos de RRHH será el diseñar sistemas de Gestión del Compromiso, personalizados, diversos y no solos enfocados a la compensación salarial sino también a la emocional.

La investigación concluye que en la dimensión de Vinculación, en lo que se refiere a Programas de On-boarding/Inmersión, Gestión del Compromiso, Sistemas de Compensación y la Gestión de la Experiencia del Empleado, todas las empresas reflejan una clara tendencia por Programas de On-boarding/Inmersión que fidelicen al empleado que comienza la Carrera Profesional en la empresa. Los Sistemas de Compensación reflejan la tendencia de extender la Retribución Variable a todas las posiciones y el reto de diseñar sistemas de Gestión del Compromiso que integren la experiencia del empleado como pieza clave para su Vinculación y Desarrollo.