



Partner investigador:

EAE Business
School

OBSERVATORIO DCH LA GESTION DEL TALENTO EN ESPANA 2017

01 RESUMEN EJECUTIVO

LA PRESENTE INVESTIGACIÓN TIENE POR OBJETIVO CONOCER LA VALORACIÓN QUE LOS DIRECTIVOS DE CAPITAL HUMANO DE LAS GRANDES EMPRESAS ESPAÑOLAS TIENEN EN TORNO A CUÁLES SON LOS PROYECTOS Y LAS TENDENCIAS MÁS DESTACADAS EN LA GESTIÓN DE TALENTO EN TODAS LAS ÁREAS DE LOS RECURSOS HUMANOS DE ESTA FORMA SE PRETENDE PRESENTAR UN ESCENARIO DE LA SITUACIÓN DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN ESPAÑA.

El impulsor inicial de la investigación es DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano- y en la que actúa como partner investigador EAE Business School, y se incorporan en esta segunda edición como colaboradores del barómetro el Human Age Institute, Up Spain, Speexx, Meta4 y Corporate Excellence. 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, incorporando en la edición de 2017 dos nuevas preguntas relacionadas con la dimensión de Atracción:

¿Dispone su empresa de programas de “recolocación” o “adaptación” a la transformación digital de talento senior?

Y otra pregunta relacionada con los idiomas del perfil requerido en los candidatos incorporados
Se han analizado las siguientes 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 esta línea, los resultados del 2017 muestran la importancia de potenciar la *Carrera Profesional* frente a utilizar estrategias de *Employer Branding* (dato más destacado en el 2016) de cara a conseguir que la empresa sea más atractiva para los empleados actuales y futuros.

Por otro lado, el *Interim Management* sigue mostrando una baja penetración en la mayoría de las organizaciones al igual que el año anterior. En cuanto a los programas de *Recolocación y Adaptación* a la transformación digital del talento más senior (veteranos y Baby boomers), conforme se desprende de la investigación, las empresas no los incorporan dentro de su estrategia de Recursos Humanos.

Respecto a la dimensión VINCULACIÓN, se aprecia la misma tendencia respecto a los resultados del año anterior en los programas *On-boarding/Inmersión* y las Políticas y/o Estrategias para la Gestión del Compromiso. Estos programas 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

01 RESUMEN EJECUTIVO

de los mismos, se observa un incremento del 13,96% respecto a los resultados del 2016 como una práctica de uso frecuente en las empresas españolas.

En relación a la dimensión DESARROLLO, se mantiene el uso de los programas de *High Potential*, en, especial para posiciones de *Middle Management* y la utilización de planes de Carrera Profesional, están menos vinculados a la Evaluación de Desempeño en este año. Por otro lado, se observa una disminución significativa de herramientas de Coaching y Mentoring en procesos de Formación. Mientras que ha habido un incremento del 1,83% en la formación *E-learning*.

Por último, en cuanto a la dimensión DESVINCULACIÓN, se mantienen los resultados del año anterior. En ambos años la mayoría de personas abandonan las organizaciones por falta de oportunidades de crecimiento (53,08% en 2017 frente a un 66,37% en 2016). Lo mismo sucede con los Programas de *Outplacement*, ya que la mayor parte de empresas encuestadas (67,79% en 2017 frente al 63,72% en 2016) 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, 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 que se mantiene 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 de 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, así como en el área de Formación, donde se presenta un incremento significativo 63,82% frente a un 41,59% en 2016. Los Planes de Carrera (75% en Directivos y 69,57% en empleados en 2017 frente al 78,79% y 72,73% en 2016) y los sistemas de Gestión de Desempeño (43,43% en 2017 frente al 50% del 2016) son herramientas tradicionales que la investigación evidencia un claro cambio de rumbo, tanto a nivel conceptual como en su aplicación.

De esta manera, los resultados del "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017", muestran un mantenimiento de la tendencia en la

transformación tanto de las herramientas, políticas y procedimientos utilizados en el ámbito de los Recursos Humanos como en el Estilo de Liderazgo y Gestión en cada una de las dimensiones: Atracción (interés en la incorporación de Talento Junior en la empresa, 55,43% de empresas), Vinculación (incremento en un 8,75% en la fidelización de los empleados), Desarrollo (incremento de un 22,23% en programas de formación para los empleados de la empresa) y Desvinculación (incremento del 4% en la no utilización de programas de Outplacement).