



II Barómetro sobre la Gestión del Talento en España (II)

## Las empresas españolas se centran en buscar y atraer talento joven

El interés por atraer talento joven y por identificar talento clave en el seno de la organización son dos de las preocupaciones de las empresas española en materia de Gestión del Talento. Para lograrlo se han diseñado prácticas orientadas a la adecuación idónea de los profesionales de nueva incorporación, incluidos programas específicos de Inmersión y Vinculación. El II Barómetro sobre la Gestión del Talento en España, elaborado por DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, en colaboración con la EAE Business School, revela la evolución de las políticas de atracción, vinculación, desarrollo y desvinculación de las empresas españolas.

Redacción de Capital Humano.



## FICHA TÉCNICA

**Autor:** REDACCIÓN DE CAPITAL HUMANO.

**Título:** II Barómetro sobre la Gestión del Talento en España (I): Las empresas españolas se centran en buscar y atraer talento joven.

**Fuente:** Capital Humano, nº 330. Abril, 2018.

**Resumen:** El interés en la incorporación de Talento Junior en la empresa (Atracción), el incremento en un 8,75 por ciento en la fidelización de los empleados (Vinculación), el aumento en un 22,23 por ciento en programas de formación para los empleados de la empresa (Desarrollo) y una mínima subida del 4 por ciento en la no utilización de programas de Outplacement (Desvinculación) son los datos más significativos del II Barómetro sobre la Gestión del Talento en España, elaborado por DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, en colaboración con la EAE Business School. El barómetro ha analizado las 4 dimensiones de la Gestión del Talento. Atracción, Vinculación, Desarrollo y Desvinculación. Este artículo sintetiza las conclusiones del estudio. En próximas entregas se analizarán con detalle los resultados de cada una de las 4 dimensiones.

**Descriptor:** Gestión del Talento / Atracción / Vinculación / Desarrollo / Desvinculación

**i** Cómo atraemos a los mejores candidatos para los puestos vacantes? (Atracción). ¿Cómo podemos comprometer a nuestros altos potenciales para que continúen motivados? (Vinculación). ¿Cómo podemos cambiar el comportamiento para maximizar el compromiso, el desempeño y mejorar el rendimiento? (Desarrollo). ¿Qué podemos hacer para que nuestros ex empleados continúen siendo embajadores de nuestra organización? (Desvinculación).

Por segundo año el Observatorio DCH “La Gestión del Talento en España 2017” ha investigado las valoraciones que los directivos de capital humano de las grandes empresas españolas 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 radiografía de la Gestión de Personas en España. El Observatorio es una iniciativa de DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano para ofrecer a la sociedad información de valor que permita mejorar

la Dirección de Personas en las organizaciones. La investigación, llevada a cabo en colaboración con EAE Business School, ha contado también con la participación de Human Age Institute, Up Spain, Speexx, Meta4 y Corporate Excellence.

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.

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).

## ANÁLISIS DE LAS 4 DIMENSIONES

### I. 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 (48,79%), 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 (25,95%).

Respecto a las fuentes de reclutamiento más utilizadas, estas varían según el tipo de perfil, Junior, *Middle Management* y *Top*: *Job sites* (18,32%), LinkedIn (21,23%) y *Headhunters* (46,38%). Los resultados de la investigación evidencian una hegemonía en cuanto a los resultados obtenidos en el 2016 en este apartado, se mantiene una tendencia del uso de Redes Sociales, cuando se analizan las fuentes de reclutamiento más utilizadas para perfiles Junior y *Middle Management*, y *Headhunters*, para perfiles de *Top Management*. Así mismo, los resultados no han mostrado



grandes cambios con respecto a la investigación previa, únicamente se destaca el porcentaje de contrataciones del área de Operaciones, que aunque tiene el mayor porcentaje, ha disminuido en casi 10%, repartiendo estas cifras con otras áreas, como son Comercial e Informática.

El segundo tema de la dimensión Atracción, el *Interim Management*, destaca que el 10,23% de las empresas encuestadas utilizan esta fórmula habitualmente. Si bien no es un número muy destacable, se debe considerar que en el 2016 el número era menor (8,06%).

Siguiendo con la dimensión de Atracción, referido al Programa de Jóvenes Talentos, destacamos que un 55,43% han manifestado que “Sí” cuentan con Programas de Incorporación de Talento Junior en la empresa.

Además se muestra que la mayoría de las empresas (85,14%) no disponen de programas de recolocación o adaptación a la transformación digital del talento más senior (veternos y baby boomers). En cuanto a las Licenciaturas/

Grados demandados en este tipo de programas, destaca Administración de Empresas (17,31%), seguido por Ingeniería y Arquitectura (16,21%) en cuanto a Masters y Administración de Empresas (19,21%), seguido por Ingeniería (16,38%) y por último Recursos Humanos (15,82%) son los más demandados.

El cuarto tema, de la primera dimensión de Atracción, es el *Employer Branding*. Los resultados destacan que la Carrera Profesional es el factor principal que hace de una compañía atractiva para trabajar (72,39%). Por otro lado, en cuanto a acciones de las compañías respecto a estrategias de Marca empleador lo hacen a través de políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). A ello se suma que el 89,57% de encuestados considera que los empleados de su compañía podrían hablar muy bien de ella. En este apartado, cabe destacar que hoy en día se da prioridad a la Carrera Profesional, por encima de la marca de la empresa para considerar atractiva a

ésta para trabajar, a diferencia del 2016, donde primaba la marca de empresa (75,41%) por encima de otros factores.

En el quinto y último tema de la dimensión de Atracción, se ha analizado la Gestión de la Diversidad. Un 56,44% de las empresas encuestadas no ha diseñado ningún tipo de política de Gestión de la Diversidad, lo cual no ha cambiado en comparación al 2016. 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 sus programas más consolidados de atracción de Talento. Por otro lado, la Gestión de la Diversidad (género, edad y cultura), se tiene que replantear

como una de las apuestas claras en las políticas de Recursos Humanos.

## 2. VINCULACIÓN

En la dimensión de Vinculación, la investigación analiza cómo podemos comprometer al Talento a través de las siguientes áreas: Programas de *Onboarding/Inmersión*, Gestión del Compromiso, Sistemas de Compensación y por último, la Gestión de la Experiencia del Empleado. Respecto a los Programas de *Onboarding/Inmersión* destacamos que una gran parte de las empresas (77,30%) sí cuenta con estos programas y suelen ser realizados durante la primera semana de trabajo (42,74%).

En el segundo tema, Gestión del Compromiso, la mayoría de las empresas sí lleva a cabo políticas y/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados (73,75%). Tema que ha incrementado en un

## la Gestión de la Diversidad (género, edad y cultura), se tiene que replantear como una de las apuestas claras en las políticas de Recursos Humanos



(8,75%) en comparación al 2016. 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 (95,48%).

Igualmente, se aprecia que en la gran mayoría de empresas (82,62%) la Retribución Variable se encuentra entre 0-25% sobre el conjunto de la Retribución Total, resaltando que el 68,17% de empleados con retribución variable ligada a objetivos, tiene entre 0 y

25% de Retribución Variable sobre el conjunto de la Retribución Total.

En el cuarto tema, Gestión de la Experiencia del Empleado, es uno de los aspectos más innovadores de gestión y con una clara herencia del marketing orientado a clientes. Por este motivo, se observa que la mayoría de empresas participantes en la investigación, el 66,87%, no han diseñado una política o estrategia de gestión de la experiencia de empleado, mientras que con un incremento desde 2016 de un 13,95%, un 33,12% sí cuenta con ellas.

## Uno de los grandes retos será el diseñar sistemas de Gestión del Compromiso, personalizados, diversos y no sólo enfocados a la compensación salarial

El área de Vinculación, tal y como demuestra la investigación 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 Recursos



La mayoría se retiran de las organizaciones por falta de oportunidades de crecimiento

## OBJETIVOS Y ALCANCE DEL ESTUDIO

El informe "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017" ha analizado las 4 dimensiones del ciclo de las personas en las empresas: Atracción, Vinculación, Desarrollo y Desvinculación. Su objetivo es conocer las 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.

Para la ejecución de la investigación el equipo inicial formado por DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano y EAE Business School, como *partner* de investigación fue ampliado con la incorporación de un nuevo colaborador del Barómetro: Human Age Institute, Up Spain, Speexx, Meta4 y Corporate Excellence. Esta nueva estructura ha permitido ampliar el número de directivos participantes en el cuestionario, concretamente 800 asociados, con el objetivo de tener una muestra más representativa en la investigación.

Esta investigación ha desarrollado un cuestionario dirigido a los más de 800 asociados de DCH. Esta segunda edición ha contado con la participación de

179 empresas españolas, un 30,72 por ciento más en comparación al año anterior.

La dirección de la investigación corresponde a Juan Carlos Pérez Espinosa, Presidente Consejo Rector de DCH, Raúl Bravo, Director del Campus de Madrid de EAE Business School, y Pilar Llácer, investigadora principal. Pilar Llácer contó con un equipo investigador, creado a partir de la promoción de abril 2017-2018 del Máster en Dirección de Recursos Humanos de EAE Business School, estuvo integrado por Daniel Gutiérrez Gallardo, Mónica Sánchez Gómez y Camila Serpas Méndez.

La Comisión Técnica de Investigación de DCH estuvo integrada por Juan Carlos Pérez Espinosa, Marta Muñoz, Directora de RR.HH. de Coca Cola; Laura González Lorenzo, People & Transition Lead Iberia en Willis Towers Watson; Pablo Carrillo Rodríguez, Director de RR.HH. en Orange; Pilar Olondo, Directora de RR.HH. en DXC Technology; Fernando Córdova Moreno, Chief People Officer en NH Hoteles; Ángel Aguilar, Director de RR.HH. en Unión de Créditos Inmobiliarios; y Alejandro Frieben González, Director de RR.HH. en Oracle Ibérica.

Humanos será el diseñar sistemas de Gestión del Compromiso, personalizados, diversos y no solo enfocados a la compensación salarial sino también a la emocional. En referencia a lo anterior, se muestra que hay un incremento de 8,75% en cuanto a la implementación de políticas y estrategias de compromiso y fidelización de los empleados.

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. Así mismo, se muestra una tendencia en que más empresas (33,12% en 2017) han diseñado una política o estrategia de gestión de la

experiencia de empleado a comparación con el 2016 (19,2%) reflejándose un incremento de 13,92%.

### 3. DESARROLLO

En la dimensión de Desarrollo la investigación estudia cómo podemos cambiar el comportamiento de los empleados para maximizar el compromiso, el desempeño y mejorar su rendimiento. Para ello se han analizado los siguientes temas: cómo se identifica el Talento, la Carrera profesional, la Formación, la Gestión del Desempeño y el Estilo de Liderazgo.

Las empresas encuestadas sí cuentan con programas específicos para la identificación del Talento (66,25%). En relación a la frecuencia con la que se llevan a cabo estos programas, se observa una clara tendencia hacia la periodicidad anual en un 73,33%. Resalta la aplicación de estos programas en los puestos de *Middle Management*, en un 90,48%, y se aplican a perfiles Junior en un 73,33% con un 5,43% menos que en el 2016, así como a perfiles

Top en un 45,71% un 6% menos que en el 2016. En cuanto a los Planes de Carrera, destacamos que existe una alta correlación con los procesos de Evaluación del Desempeño. Aunque el porcentaje de empleados que se acoge a estos programas es bajo, en la mayoría no supera el 25%, tanto empleados como directivos.

La Formación sigue consolidándose como un área clave para los departamentos de Recursos Humanos, el 63,82% de las empresas encuestadas (41,59% en 2016) han realizado Formación en un rango del 75% al 100% de los empleados en el último año. Este dato ha incrementado en un 22,23% con respecto al año 2016, por lo que se puede estimar una mejora importante en la dedicación a la formación de los empleados en las empresas.

Destaca la creciente incorporación de programas de *E-learning*, un 38,83% de las empresas emplean esta formación entre el 25-50% del total de la formación. El porcentaje de empresas que cuentan con la participación del 0% al 25% de sus empleados y directivos en programas de *Coaching*, ha disminuido de forma significativa (un 24,21% y un 21,03% en 2017 respectivamente, frente a un 53,98% y un 41,59% en 2016), mientras que en materia de Programas de *Mentoring*, podemos observar un descenso generalizado en su aplicación tanto para empleados como directivos. El 17,86% de las empresas cuentan con una participación de aproximadamente 25% de sus empleados frente al 41,56% del 2016, mientras que un 26,9% frente al 48,67% en el 2016 no participan en estos programas.

La investigación revela un ligero cambio en 2017 frente al año anterior, en los sistemas de Evaluación del Desempeño en la Gestión del Talento. Concretamente un 43,42% de las empresas (50% en 2016) aplican la Gestión del Desempeño a la totalidad de sus empleados (entre el 75%-100% de la plantilla). Además ha habido un incremento en el uso de los sistemas de 90° y de 360° de evaluación del desempeño (38,82% y 14,47% respectivamente en 2017). Por último la dimensión de Desarrollo estudia el Estilo de Liderazgo. Se percibe una tendencia al Estilo de Liderazgo Colaborativo (33,55% en 2017). Los actuales entornos de trabajo exigen un cambio en el estilo de trabajo que tiene que venir liderado por los departamentos de Recursos Humanos. Un Estilo de Liderazgo menos coercitivo, más influyente y cercano, que sea capaz de orquestar la diversidad de los equipos de trabajo en un ambiente colaborativo y digital.

La investigación concluye que en dimensión de Desarrollo, en lo que se refiere 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 com-

promiso 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. La investigación sobre la Gestión del Talento en España refleja, en cuanto al Estilo de Liderazgo una clara tendencia al Estilo Colaborativo y Ejemplar, frente al Jerárquico, que todavía sigue vigente en un 28,95% (30,70% en 2016) de las empresas, lo cual refleja un descenso del 1,75% con respecto al año anterior.

#### 4. DESVINCULACIÓN

La dimensión de Desvinculación, es una de las menos estudiadas en la mayoría de los informes de Gestión del Talento y es clave para saber qué podemos hacer para que nuestros ex empleados continúen siendo embajadores de nuestra Marca. Si hemos visto que la mayoría de las empresas encuestadas apuestan por desarrollar políticas de atracción de Talento y desarrollo de su marca en las Redes Sociales, es igual de importante desarrollar políticas y estrategias que fidelicen a las personas que han pasado por las mismas.

La mayoría de personas se retiran de las organizaciones, como demuestra el estudio, por falta de oportunidades de crecimiento (un 53,02% en 2017 frente a un 66,37% en el año anterior), porque el salario no es acorde con sus funciones así como por la relación con su jefe directo (un 43,62 % en 2017 abandona la empresa por mala relación con su superior).

La mayoría de empresas (el 67,79% en 2017, incrementando un 4% respecto al 2016) no utiliza programas *Outplacement* ni mantiene contacto con los trabajadores que se desvinculan (solo el 11,41% establece comunicación con sus ex empleados mediante Newsletter en 2017), por lo que es difícil obtener información relacionada a la terminación laboral y así poder concretar acciones que permitan mejorar.

Aunque el 79,17% de las empresas en 2017 sí realiza Entrevistas de Salida, no utiliza esa información para la creación de programas de alumni que creen una comunidad y les incorpore en la gestión de vida del ciclo del Talento en las organizaciones.

De esta manera, los resultados del “Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017”, 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. ■