

III Barómetro sobre la Gestión del Talento en España (I)

## El ciclo de vida del empleado se centra en atraer talento joven, desarrollarlo y comprometerlo

Por tercer año consecutivo el Barómetro sobre la gestión del Talento en España ha analizado el ciclo de vida del empleado. Sigue siendo prioritario el interés por atraer talento joven, la diversidad está por desarrollar, se llevan a cabo políticas activas de motivación y ha adquirido una gran importancia la entrevista de salida. El III 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, analiza en detalle la evolución de las políticas de atracción, vinculación, desarrollo y desvinculación de las empresas españolas.

**Redacción de Capital Humano.**

**D**CH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano es una Organización sin ánimo de lucro fundada en 2014 que está constituida exclusivamente por Directivos de Recursos Humanos en activo de las principales compañías españolas. DCH ha creado un potente ecosistema de directivos de Capital Humano que facilita la comunicación, cooperación e intercambio de buenas

prácticas entre sus miembros, ofreciendo un espacio online y físico que favorece las relaciones profesionales, para promocionar y desarrollar la función directiva del Capital Humano y donde organiza jornadas técnicas, con ponentes e instituciones de gran prestigio, de acceso exclusivo para los miembros.

La presente investigación se centra en La Gestión del Talento en España, que implica el ciclo de vida de un empleado

## FICHA TÉCNICA

**Autor:** REDACCIÓN DE CAPITAL HUMANO.

**Título:** III Barómetro sobre la Gestión del Talento en España (I): El ciclo de vida del empleado se centra en atraer talento joven, desarrollarlo y comprometerlo.

**Fuente:** Capital Humano, nº 341. Abril, 2019.

**Resumen:** El 78 por ciento de las empresas en España no cuenta con un programa de adaptación a la transformación digital para sus empleados más mayores, la mayoría de las políticas de diversidad de las empresas se centran en el género, pero prácticamente ninguna en las diferencias culturales, pocas empresas están presentes en Instagram a la hora de reclutar, muchas están aplicando políticas de motivación a los nuevos empleados y ha habido un enorme aumento de las "entrevistas de salida". Estos son los datos más significativos del III 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

en la organización. Los aspectos fundamentales de este ciclo son: Atracción, Desarrollo y Fidelización del Talento en todas las áreas y niveles de la empresa. El principal objetivo es conocer 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 este año y en comparación al 2017 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.

Como en ediciones anteriores, la investigación ha contado con la colaboración del Barómetro Manpower Group, Up Spain, Speexx, Meta4 e Inserta Empleo. Asimismo, se han incorporado por primera vez cuatro países de Latinoamérica (Argentina –Universidad de Buenos Aires-, Colombia –CESA, Colegio de Estudios Superiores de Administración-, Ecuador –Pontificia Universidad Católica de Ecuador- y Perú –Universidad ESAN-) con el fin de obtener una comparativa con respecto a las diversas prácticas y tendencias en la Gestión de Talento.

Respecto a las dimensiones de la Gestión del Talento, se han analizado las siguientes dimensiones: **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?

### EL CICLO VITAL DEL EMPLEADO

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 múltiples fuentes de incorporación de talento, destaca el uso de LinkedIn como herramienta en la selección de todo tipo de perfiles, el nivel de idioma inglés como requisito resalta en cuanto que el nivel C1-C2 es menos requerido con un 21,58% respecto al año anterior y el compromiso de las empresas por incorporar el talento diverso. Asimismo en *Employer Branding*, los resultados del 2018 muestran la importancia de potenciar de cara a conseguir que la empresa sea más atractiva para los empleados actuales y futuros, sin embargo la percepción de las empresas al momento de considerar a sus empleados como embajadores de marca, al hablar bien de la empresa, ha descendido en un 4,38%.

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. Referente a la **Gestión de la Diversidad** observamos un incremento del 5,36% respecto al año anterior, apostando principalmente por políticas de gestión de la diversidad de género, si bien se observa un avance este es aún muy lento en cuanto que aún el 56,44% de las empresas participantes en la investigación no han diseñado algún tipo de Política de Gestión de la Diversidad.

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 mayoría de empresas si llevan a cabo políticas de Gestión del Compromiso, siendo la Carrera Profesional y el Estilo de Liderazgo los principales medios para gestionarla. Los sistemas de compensación representan uno de los puntos críticos de dicha gestión, aunque ya se observa que la mayoría de las áreas recibe compensación variable en forma homogénea, evidenciando que las empresas cada vez más apuestan por la administración por objetivos y meritocracia. Asimismo, respecto a la **Gestión de la Experiencia del Empleado**, que tiene como fin mejorar el rendimiento y compromiso de los mismos, observamos que aunque aún existen empresas que no se han sumado al cambio; si bien se ha generado un incremento en comparativa con los resultados del 2017 del 5,81%. >

- > En relación a la dimensión **DESARROLLO**, se mantiene el uso de los programas de *High Potential*, en especial para posiciones de *Middle Management* y *Junior*, siendo este último el perfil en el que se observa incremento respecto al año anterior (3,12%), debido al tipo de exigencia, factores que pueden generar compromiso y reducir rotación en personas de este tipo de perfil. La utilización de planes de Carrera Profesional en las empresas, aunque con descenso de (3,53%), están vinculados en la mayoría de las empresas tanto a la Evaluación de Desempeño como al Potencial. Por otro lado, se observa que las modalidades *Presencial* y *Blended* son las más utilizadas en los procesos de Formación.

Por último, en cuanto a la dimensión **DESVINCULACIÓN**, se mantienen los resultados del año anterior. En ambos años la mayoría de personas se van de las organizaciones por falta de oportunidades de crecimiento (un 20,58% en 2018 frente a un 22,70% en 2017, generando un descenso de 2,12%). Resalta la poca Comunicación con ex empleados, un 60,62% de las empresas encuestadas en esta edición, no mantienen comunicación con sus ex empleados a diferencia del 71,81% del 2017, si bien se refleja una mejora de 11,19% esto debido, entre otros factores, al uso de Redes Sociales, hay un gran reto por mejorar. Lo mismo sucede con los Programas de *Outplacement*, ya que la mayor parte de empresas encuestadas (un 64,58% en 2018 frente al 67,79% en 2017) no utilizan dicho servicio. Finalmente se observa un buen avance en los esfuerzos de las empresas por conocer las percepciones de los empleados que se desvinculan, a través de las Encuestas de Salida, se aprecia una mejora de 12,15% al aplicar dicha herramienta.

De esta manera, los resultados del “Barómetro DCH de la Gestión del Talento en España 2018”, muestran un mantenimiento y mejora de la tendencia en la transformación

de las herramientas, políticas y procedimientos utilizados en el ámbito de los Recursos Humanos resaltando la importancia del Estilo de Liderazgo más colaborativo y transparente y Gestión en cada una de las dimensiones.

## ATRACCION

“Así como el ignorante está muerto antes de morir, el hombre de Talento vive aun después de muerto” dice Publio Siro. No todas las personas con Talento dejan huella indeleble en la historia, sin embargo, para dejar huella tener Talento es una condición necesaria. Todos los seres humanos tenemos un Talento único esperando a ser descubierto y desplegado. Las empresas están integradas por personas, y es en el interior de ellas donde germinan los cambios positivos que derivan en éxitos empresariales. (Félix Tourán, 2016). No obstante, es necesario encontrar el Talento y por ese motivo los departamentos de recursos humanos focalizan parte de su gestión en este ámbito. Esta dimensión incluye:

**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).

**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).

## 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. Esta dimensión incluye:

- **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).
- **Gestión de la Experiencia del Empleado:** Consiste en identificar las vivencias del empleado, conocer sus deseos y necesidades. Al analizar la Experiencia del Empleado es importante tener en cuenta dos aspectos: el empleado en su relación con la empresa (incorporación en la empresa, evaluación del desempeño y promociones) y el empleado en su vida personal (qué momentos de su vida personal impactan el ámbito profesional), (Revilla, 2015).

## DESARROLLO

A partir de la vinculación generada con el empleado, la siguiente dimensión que se aborda dentro del ciclo de vida de la persona, es lo que se denomina Desarrollo Profesional. Por desarrollo dentro de una organización se entiende la capacidad de adquirir mayores niveles competenciales así como más responsabilidad y autonomía. Sin duda, ello redundará en las posibilidades de progresión profesional a futuro de la persona, (Antonio Peñalver, 2014). Esta dimensión incluye:

- **Programas de High Potential:** Son aquellos que sirven para contribuir al desarrollo de empleados de alto potencial, considerados como aquellos que son ágiles para aprender, con valores y con posibilidad de ascender de puesto en el corto plazo, (HR Focus, 2015).
- **Formación:** La formación es el desarrollo de capacidades nuevas con el objetivo de mejorar los conocimientos, las actitudes y aptitudes de las personas, (Chiavenato, 1988).
- **Plan de Carrera:** Un Plan de Carrera se define como una secuencia de actividades que ofrecen continuidad, orden y significado a la trayectoria profesional. Los Planes de Carrera son un medio para ayudar al empleado a impulsar su carrera según sus habilidades, y establecer >

## OBJETIVOS Y ALCANCE DEL ESTUDIO

**Objetivo general:** Conocer las valoraciones 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 real de la Gestión de Personas en España.

### Objetivos específicos:

- Medir el ciclo del Talento en España.
- Generar un Barómetro de Gestión del Talento en España.
- Obtener una publicación anual global y 4 publicaciones anuales específicas de cada ciclo.

**Muestra:** Esta investigación ha desarrollado un cuestionario dirigido a los más de 1.000 asociados de DCH. Se recibieron 200 respuestas, un 11,7 por ciento más que el año anterior.

## EQUIPO DE INVESTIGACION

**Dirección de la investigación:** Pilar Llacer (Investigador principal), Juan Carlos Pérez Espinosa y Raúl Bravo.

**Partners Investigadores:** EAE Business School, Universidad de Buenos Aires (Argentina), Universidad ESAN (Perú), Pontificia Universidad Católica de Ecuador y CESA- Colegio de Estudios Superiores de Administración (Colombia).

**Colaboradores:** Manpower Group, Up Spain, Speexx, Meta4 e Inserta Empleo.

**Equipo de Investigación:** El equipo investigador se creó a partir de la promoción de abril 2018-2019 del Máster en Dirección de Recursos Humanos de EAE Business School, contando con la participación de miembros de las 4 instituciones latinoamericanas citadas.

como un proceso en el que es necesario ir saltando diferentes obstáculos para seguir progresando a lo largo del tiempo.

- **Gestión del Desempeño:** “La gestión estratégica del desempeño establece una conexión entre la estrategia y la cultura de una organización y su capacidad para gestionar el desempeño de los empleados para conseguir un mayor impacto en los resultados de negocio.” (Hay group, 2010) Como define Antonio Peñalver, en su artículo de Gestión del Desempeño y Desarrollo Profesional, la Gestión del Desempeño es “mucho más que una simple revisión anual del rendimiento de cada empleado. Permite identificar en el empleado sus fuerzas (fortalezas) y debilidades (áreas de desarrollo) en su desempeño para ayudarles a ser más eficaces y lo que es más importante, para crecer profesionalmente. Supone trabajar más con la vista puesta en el futuro desde lo que se ha conseguido en el pasado”.
- **Liderazgo:** El Liderazgo es la capacidad que se tiene para conducir a un grupo con la finalidad de alcanzar un objetivo que conlleve al bien común. La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos, (Chiavenato, 1988).

## DESVINCULACIÓN

La vida profesional del empleado en una organización culmina con el proceso de Desvinculación, que es la última dimensión de la investigación “Barómetro DCH – La Gestión del Talento en España 2018”. Se entiende como Desvinculación al proceso mediante el cual la persona se separa de la organización. Es importante ejecutar este proceso teniendo en cuenta la estrategia del negocio, la cultura, y el mercado laboral, (Jiménez, Arce, Marcos, Sánchez, 2013). Esta dimensión engloba el concepto de *Outplacement*, entendido como el proceso mediante el cual se reubica a trabajadores por motivos de fusiones, adquisiciones y reestructuraciones de la organización, con el objetivo de brindarles orientación y facilitar su proceso de reinserción laboral, (Los Recursos Humanos, 2008).

## CONCLUSIONES

### ■ ATRACCIÓN

La dimensión de Atracción incluye áreas como el Reclutamiento y Selección, Programa de Jóvenes Talentos, *Employer Branding* y Gestión de la Diversidad en el área

- > una ruta específica de Desarrollo Profesional para el futuro cercano (Ahmed y Kaushik, 2015). Algunas organizaciones, debido a la gran estandarización de sus puestos y a la rotación voluntaria o forzosa existente (“up or out”), plantean la Carrera Profesional

de atracción del talento. Casi la mitad de las empresas encuestadas (45,54%), en la actividad de Reclutamiento y Selección, se ha centrado en la contratación de perfiles Junior. También se puede notar que un 69,63% de las organizaciones encuestadas han contratado personas con discapacidad. Al analizar el porcentaje de contrataciones por departamento destaca la contratación en el departamento de Operaciones (23,76%). Respecto a las fuentes de reclutamiento más utilizadas, estas varían según el tipo de perfil, Junior, *Middle Management* y *Top: Job sites* (14,63%), LinkedIn (19,36%) y *Headhunters* (37,38%). Y las compañías afirman que requieren un nivel alto de inglés C1-C2 en un 32,35%, un nivel medio B1-B2 en un 38,24%, un nivel bajo A1-A2 en un 6,62% y no lo consideran imprescindible en el 18,38% de los encuestados. Los resultados de la investigación evidencian que se mantiene una tendencia con respecto al 2017 en cuanto al uso de Redes Sociales y las fuentes utilizadas para perfiles Junior y *Middle Management*, y para perfiles de Top.

Siguiendo con la dimensión de Atracción, referido al Programa de Jóvenes Talentos, destacamos que un 59,85% han manifestado que “Sí” cuentan con Programas de Incorporación de Talento Junior en la empresa, las empresas vienen apostando más por este tipo de programas ya que se observa una mejoría de 4,42% respecto al año pasado. El número de incorporaciones que predomina en este programa es menor a 25 personas por edición con un 72,35%.

El tercer 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 (13,22%), seguido de Políticas de flexibilidad y conciliación (12,63%). Por otro lado, en referencia a las acciones que realiza la empresa como estrategia de “Marca empleador” lo hacen a través de Redes Sociales (26,48%) y Responsabilidad Social Corporativa (25,78%). A ello se suma que el 85,19% de encuestados considera que los empleados de su compañía podrían hablar bien de la empresa y ser Embajadores de la Marca. En este apartado, cabe destacar que se mantiene con respecto al 2017 dar prioridad a la carrera profesional como factor que hace atractiva a la empresa para trabajar.

En el cuarto y último tema de la dimensión de Atracción, se ha analizado la Gestión de la Diversidad en el área de atracción del talento. Un 51,11% de las empresas encuestadas no ha diseñado ningún tipo de política de Gestión de la Diversidad, lo cual se traduce en una mejora de 5,33% respecto al año 2017. En este sentido, si bien se observa mejoras, las empresas aún tienen el reto de incorporar

la diversidad de género, de edad y cultural en todos los procesos y políticas de Recursos Humanos.

## ■ 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 (79,26%) sí cuenta con estos programas y suelen ser realizados durante el primer mes de trabajo (48,60%). 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 (73,28%), además dentro de los aspectos clave en la gestión del talento relacionada con el compromiso destacan: Carrera Profesional (36,64%) y Estilo de liderazgo (28,24%), se observa que se mantiene la misma tendencia del año 2017.

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 las áreas de Dirección General, Marketing/Comercial, Finanzas, Recursos Humanos, Operaciones e Informática. En líneas generales se observa que los sistemas de compensación son aplicados en forma homogénea en toda la empresa, cabe destacar que las áreas que cuentan con mayor retribución variable son: Dirección General y Marketing/Comercial con 19,73% y 17,74% respectivamente.

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. Se observa que el 61,07% de las empresas participantes en la investigación no ha diseñado una política o estrategia de la experiencia de empleado, sin embargo se ha observado un incremento de 5,80% respecto al año 2017, ya que el 38,93% de empresas sí cuenta con ellas. 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 promover y fortalecer Programas de *On-boarding/Inmersión* que fidelicen al empleado que comienza la Carrera Profesional en la empresa. Los Sistemas de Compensación evidencian los esfuerzos de las empresas para extender la Retribución Variable a todas las posiciones. >

- > Uno de los grandes retos para los directivos de Recursos Humanos es el de diseñar sistemas de Gestión del Compromiso, personalizados, diversos, flexibles y no solos enfocados a la compensación salarial sino también en la emocional. Sistemas que sustituyan la “Retención” por una estrategia de “Compromiso”, en el cual son clave: los Planes de Carrera y el Estilo de Liderazgo.

## ■ DESARROLLO

En la dimensión de Desarrollo la investigación estudia cómo podemos acompañar el proceso de desarrollo y mejora continua de competencias y habilidades 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 (65,38%), siendo el perfil “*Middle Management*” quien tiene mayor participación con un 40,88%, seguido del perfil “*Junior*” con un 38,12%.

En cuanto a los Planes de Carrera, destacamos que existe una alta correlación con los procesos de Evaluación del Desempeño, el porcentaje de empleados que se acoge a estos programas es 62,02%, lo que representa una mejora de 3,53% respecto al año 2017, resalta la apuesta de las empresas por unificar los procesos de Desempeño y Potencial en un solo proceso para potenciar la eficacia de los Planes de Carrera, por ello observamos que la categoría “*Ambas*” refleja un resultado de 78,21%.

La Formación se consolida como un área clave para los departamentos de Recursos Humanos, el 37,80% de las empresas encuestadas han realizado Formación en un rango del 75% al 100% de los empleados en el último año, es importante mencionar que el 30,71% aplica formación a su plantilla entre el 50-75%, se evidencia los esfuerzos por incluir a más de la mitad de la plantilla. Actualmente las empresas realizan en su mayoría Formación Presencial con un 45,67%, seguido de la formación “*Blended*” semipresencial con un 42,52%.

Respecto a Gestión de Desempeño, se observa una mejora considerable ya que la totalidad de las empresas gestionan el desempeño, en contraste con el 10,53% de empresas que durante el año 2017 no aplicó dicho programa, en congruencia con estos resultados se observa un incremento de 4,68% en las empresas que gestionan el desempeño en un rango de 75-100% del total de su plantilla (48,10%). En cuanto al modelo

de evaluación empleado se observa un incremento en las evaluaciones de 180° (32,91%) y 360° (17,72%), lo que representa 7,25% y 3,25% más que el año anterior respectivamente. Asimismo, aumento un 5,07% en el rango de 0-25% (21,52%).

Por último la dimensión de Desarrollo estudia el Estilo de Liderazgo. Se percibe una tendencia al Estilo de Liderazgo Colaborativo (39,37% en 2018). 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 compromiso por promover y potenciar metodologías, políticas y procesos que identifiquen el Talento clave en las empresas.

## ■ 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.

La mayoría de empresas (el 64,58% en 2018, disminuyendo un 3,21% respecto al 2017) no utiliza programas de *Outplacement*. El 91,34% de las empresas encuestadas realiza entrevistas de salida pero no mantienen contacto con los trabajadores una vez desvinculados (60,62%). Por otro lado, resalta el incremento de comunicaciones a través de Redes Sociales (19,69%) y de *Newsletter* (12,60%).

La mayoría de personas se retiran de las organizaciones, como demuestra el estudio, por falta de oportunidades de crecimiento, porque el salario no es acorde con sus funciones así como por la relación con su jefe directo. ■

¿LE HA GUSTADO ESTE ARTÍCULO?  
Descubre más contenidos y ventajas con los servicios online que incluye tu suscripción: Web + Biblioteca digital smarteca + Newsletter semanal.  
[www.capitalhumano.es](http://www.capitalhumano.es)

