EAE Business School

We make it happen

DCH
ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE DIRECTIVOS DE CAPITAL HUMANO

Barómetro DCH
La Gestión del Talento en España 2019

Índice

01 **Resumen ejecutivo** Pág. 3

02 **Introducción** Pág. 6

03 **Marco teórico** Pág. 12

3.1 Atracción
3.2 Vinculación
3.3 Desarrollo
3.4 Desvinculación

04 **Metodología** Pág. 17

4.1 Método
4.1.1 Sujetos, universo y muestra
4.1.2. Cronograma de las fases de investigación

05 **Resultados** Pág. 22

5.1 Atracción
5.1.1 Reclutamiento y Selección
5.1.2 Programa de Jóvenes Talentos
5.1.3 Employer Branding
5.1.4 Gestión de la Diversidad en el área de atracción de Talento
5.2 Vinculación
5.2.1. Programas *Onboarding*/Inmersión
5.2.2. Gestión del Compromiso
5.2.3 Sistemas de Compensación
5.2.4. Gestión de la Experiencia del Empleado
5.3 Desarrollo
5.3.1. Identificación del Talento
5.3.2. Carrera Profesional
5.3.3. Formación
5.3.4 Gestión del desempeño
5.3.5. Liderazgo
5.4 Desvinculación

06 **Conclusiones** Pág. 61

01

Resumen ejecutivo

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 tendencias más destacadas en la Gestión de Talento 2019 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.

Continua en esta cuarta edición como colaboradores del Barómetro **Inserta Empleo**.

Este año se ha incluido, como parte de la investigación una pregunta dedicada a tratar temas relacionados al Desarrollo Sostenible, el cual plantea 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible que abarcan las esferas económica, social y ambiental. Estos objetivos son: Fín de la pobreza, hambre cero, salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, agua limpia y saneamiento, energía asequible y no contaminante, trabajo decente y crecimiento económico, industria/innovación e infraestructura, reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo responsable, acción por el clima, vida submarina, vida de ecosistemas terrestres, paz, justicia e instituciones sólidas y alianza para lograr los objetivos.

Todos estos objetivos se interrelacionan entre sí e incorporan los desafíos globales a los que nos enfrentamos día a día. Para alcanzarlos, la ONU solicita el apoyo de los gobiernos, sociedad civil y, del sector privado. Las empresas de todo el mundo ya trabajan para que estos objetivos se cumplan a través de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

La importancia de incluir los ODS en la investigación radica en que son una guía que permiten a las empresas identificar si su impacto social, económico y medioambiental aporta valor a la sociedad. De esta manera ayuda también a consolidar su reputación y sus relaciones con los distintos grupos de interés. Es así que al incluir el tema en la investigación se busca indagar sobre la importancia de los mismos en las organizaciones y cuáles de ellos tienen mayor o menor preferencia de implementarse a lo largo del 2020.

El cuestionario se ha realizado en base a las cuatro dimensiones de la Gestión del Talento, incorporando en la edición del presente año una pregunta relacionada con la dimensión de Vinculación (relacionada con el tema de salario emocional) y una nueva pregunta que corresponde al impacto en los objetivos ODS:

1. ¿Vas a implementar algún objetivo ODS en alguna dimensión de la gestión del talento?

2. Indique las políticas desarrolladas en relación con el "salario emocional"

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?

En la nueva década que comienza, la salud y bienestar, la igualdad de género o crear trabajo de calidad, deben ser prioritarios en la estrategia de la Gestión de Personas. El compromiso con estos nuevos desafíos va a guiar e impactar en todas las dimensiones de la gestión del Talento, y por eso se incluyó una pregunta para saber de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), cuáles eran los más importantes para los directores de Recursos Humanos. **Un 22% destacan el objetivo de Igualdad de Género** para promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer así como velar por la plena y efectiva participación de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles de la adopción de decisiones en la empresa. En segundo lugar destaca el objetivo de Salud y bienestar con 18% y por último Acción por el Clima (8%). **Un 4% de las empresas no implementará ningún ODS dentro de sus políticas de recursos humanos**. Este último dato revela la importancia de la concienciación de todos los niveles de la organización en la agenda 2030.

Los resultados obtenidos en la dimensión **ATRACCIÓN** han revelado en cuanto al porcentaje de contrataciones por perfil, una disminución del 8,1% con respecto a los años anteriores de las contrataciones de perfiles Junior (37,9%) seguido de un 33.3% en perfiles de Middle Management y por último el **importante incremento de un 9,8% en contrataciones de perfiles Senior**. La tendencia ha tenido

01. Resumen ejecutivo

cambios con respecto a los estudios anteriores siendo el perfil Senior donde se observa un incremento significativo en el porcentaje de contrataciones, por lo que se deduce que en el 2019 las empresas apostaron por incrementar y/o mantener su plantilla en los diferentes niveles jerárquicos. Con respecto al Porcentaje de contrataciones por departamento, las áreas con mayor incremento de personal se dan en: **Comercial, Operaciones y Logística con el 18%** (disminución de esta última del 5,76% frente al año anterior) y **Tecnología con un 17%** lo que muestra un aumento de un 4,5% con relación al 2018 y por último Finanzas con un 15%. **Marketing representa el 14%** del total de contrataciones

Sigue la tendencia y **las empresas no disponen en un 76% de programas de transformación digital del talento más senior**. Esto supone un reto para las organizaciones ligado a sus programas de responsabilidad social corporativa y al talento con más experiencia en la organización.

En cuanto a los grados y master más demandados Administración de Empresas e Ingeniería (20%) con un ligero incremento entorno al 4% se siguen posicionando como las opciones mas demandadas. En segundo lugar se encuentra IT (16%) seguido de Economía (10%). Respecto a los masters: MBA (29%) Gestión de Proyectos (21%) y Marketing y comercial (18%), seguido por Finanzas (10%). Con respecto al año 2018 Recursos Humanos descendió en un 8% y MBA aumentó un 2,9%.

De los factores que considera que hacen a la empresa atractiva para trabajar, destaca el ligero **incremento de las políticas de Flexibilidad y conciliación con un 14% frente a la carrera profesional**. El aumento en casi 2% de la Tecnología que usa la empresa, confirma el impacto de la transformación digital en las organizaciones. En cuanto a las acciones de Employer Branding sigue la tendencia de uso de Redes sociales con un 28%. Destaca, con un incremento de más de 6 puntos, el uso de patrocinios para posicionar la marca

Respecto al grado en el que los empleados pueden hablar bien de la empresa y ser embajadores de la marca, introdujimos una ligera modificación, en cuanto al tiempo verbal, del condicional al presente esto ha revelado un sorprendente **descenso de un 20%**. Los motivos pueden deberse a los actuales entornos de incertidumbre político, social y económico.

Por otro lado, las empresas han avanzado en un 11% en la implementación de políticas de gestión de la diversidad (60%), destacando las políticas de diversidad e inclusión con un 17,57%.

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. **En las políticas para la Gestión del Compromiso y Fidelización de los empleados, se observan cambios significativos en relación al año anterior (2018) con una disminución del 18%**.

Respecto a los sistemas de compensación, se introdujo una nueva pregunta relacionada con el **"Salario Emocional". Un 44% de las empresas han desarrollado políticas de horarios flexibles**. Esta tendencia es coherente con la valoración ligada al compromiso de los empleados respecto a las Políticas de Flexibilidad y Conciliación con un 16% como uno de los factores clave en la Gestión de personas.

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. Las empresas siguen desarrollando **planes de carrera para los empleados (55%)**

En los tipos de formación que se imparten en las empresas, destaca la modalidad presencial con un 38,76% con una disminución del 6.91% con respecto al año 2018, seguida de la **formación online con un 34,27%, con un aumento significativo del 22.46%** en comparación al año anterior y de la formación blended con un 26,97% con un descenso del 16.03%. El uso de esta modalidad de formación puede ir asociada a las políticas de flexibilidad y conciliación.

Por último, en cuanto a la dimensión **DESVINCULACIÓN, desciende en un 13,5% el número de empresas que hacen entrevistas de salida**, lo que presenta un gran reto para las empresas, ya que es fundamental conocer los motivos por los que los colaboras se van así como de poder vincularles como embajadores de la marca. Por este motivo, un 48% de las empresas, no realizan ningún tipo de comunicación con sus ex empleados, aunque se observa una notable mejora respecto al año anterior. **Un 11,77% mejoró su comunicación siendo los principales medios Redes Sociales y Newsletter**.

El principal motivo para cambiar de empresa, continúa siendo la falta de carrera profesional con un 24,88%, seguido del salario, el estilo del liderazgo 13,16% y **destaca la subida de la falta de reconocimiento 11,48% como uno de los aspectos clave en el compromiso**.

De esta manera, los resultados del "Barómetro DCH de la Gestión del Talento en España 2019", muestran el reto de la diversidad generacional y como adaptar medidas relacionadas con las flexibilidad y los ODS para atraer y fidelizar al talento. Las variaciones de resultados en algunas de las dimensiones son consecuencia de los entornos VUCA y de transformación digital.

02

Introducción

02. Introducción

La presente investigación parte de la iniciativa de DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano y en la que actúa como *partner* investigador EAE Business School.

DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, se crea en junio de 2014 teniendo una gran aceptación a lo largo de estos más de dos años, contando en la actualidad con más de 1.000 miembros. Es una Organización sin ánimo de lucro que está constituida exclusivamente por Directivos de Recursos Humanos en activo de las principales compañías españolas.

DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, 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.

En cuanto a **EAE Business School**, su marcado compromiso con la investigación se ha venido materializando desde 2009 con la puesta en marcha del Strategic Research Center, un centro de investigación para el análisis y estudio de mercados de cara a su aplicación estratégica en las empresas y su entorno, con el objetivo de aportar conocimiento a campos claves de la gestión empresarial. Además EAE Business School publica una revista científica sobre management, Harvard Deusto Business Research (HDBR), que cuenta con la vocación de ser una herramienta al servicio de la comunidad universitaria y científica y un espacio en que se divulguen las investigaciones más relevantes sobre gestión empresarial.

La presente investigación tiene por objetivo, 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 2018 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 Barómetro, nace como consecuencia de la vocación de DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, en ofrecer a la sociedad información de valor que permita mejorar la Dirección de Personas en las organizaciones. Es producto de la iniciativa de la Comisión de Investigación de DCH, para responder a la necesidad de recoger una imagen real de las prácticas de la Dirección de Recursos Humanos, que permita conocer cómo es la realidad de Gestión del Talento en las empresas en España.

En el transcurso de la investigación continúan como colaboradores del Barómetro Inserta Empleo.

Estas organizaciones han puesto en marcha sus recursos y capacidades con el objeto de conocer las valoraciones que los directivos de capital humano de las grandes empresas, 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 de España.

02. Introducción

2.1 Definición del objeto a investigar

Los impulsores de la investigación se muestran interesados en 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 en este año y en comparación con el 2018, con el objetivo de tener una clara imagen de la Gestión de Personas en España y poder ir elaborando un estudio dinámico de los cambios y transformaciones que se vayan produciendo en torno al objetivo de la presente investigación.

DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano es una asociación que pretende promocionar y desarrollar el ámbito directivo de Capital Humano en las organizaciones así como el desarrollo técnico y social de estas funciones; muestra interés por informar y divulgar cualquier iniciativa, tendencia o noticia relacionada con el sector de los Recursos Humanos a sus miembros así como facilitar el intercambio de información entre Directivos de Capital Humano de diferentes países. De este modo, es preciso que haya investigaciones en España con el objetivo de facilitar el trabajo de nuestros especialistas de Recursos Humanos y poner a disposición materiales de interés que mejoren la toma de decisiones.

Esta investigación ha desarrollado un cuestionario dirigido a los más de 1.000 asociados de DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano. Como cuarta edición de esta investigación se cuenta con **la participación de 199 empresas españolas**. Esto representa una ventaja, el contar con las perspectivas de profesionales activos de Recursos Humanos que aportan su visión real del mercado de trabajo tal cual lo encontramos actualmente.

2.2 Objetivos de la investigación

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.

02. Introducción

2.3 Preguntas a resolver

Esta investigación permitió dar respuesta a algunas preguntas básicas entorno a la Gestión del Talento en España que permitirán orientar el camino de los especialistas de Recursos Humanos, facilitar una reflexión sobre los aspectos críticos de la Gestión de Personas y que en última instancia ayudarán a una mejor toma de decisiones.

Las primeras preguntas surgieron en torno a la definición de las dimensiones de Atracción, Vinculación, Desarrollo y Desvinculación, y sobre qué herramientas se pueden utilizar para medir las percepciones de los directivos de la muestra. Por otro lado, es relevante considerar la presente investigación como un trabajo dinámico que analiza los proyectos y tendencias más destacadas en la Gestión del Talento en 2019 y en comparación con el año pasado (2018).

2.4 Justificación

El mercado es muy diverso en cuanto a empresas, culturas y personas, siendo el mundo empresarial cada vez más competitivo en términos de Atracción del Talento. Los cambios tecnológicos y económicos son constantes y la demanda de los clientes es cada vez mayor, obligando a las organizaciones a reinventarse constantemente. Esta circunstancia provoca un impacto directo en el área de Recursos Humanos que tendrá que liderar esta transformación a través de una Gestión Estratégica del Talento. Para apoyar este gran reto, esta investigación cuenta con una ventaja importante como es el poder contar con la participación de directivos de Capital Humano de distintas empresas españolas a través de DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano.

El acceso a la opinión de estos directivos facilita el análisis en torno a las dimensiones de Atracción, Vinculación, Desarrollo y Desvinculación que forman parte de la Gestión del Talento y nos permite tener una visión global de la realidad de la Gestión de Personas en las empresas españolas.

02. Introducción

2.5 Estructura del equipo de investigación

Partners Investigadores:

- EAE Business School

Dirección de la investigación:

- Juan Carlos Pérez Espinosa
- Raúl Bravo
- Pilar Llacer (Investigador principal).

Colaboradores:

- Inserta Empleo

Comisión Técnica de Investigación DCH:

- Juan Carlos Pérez Espinosa. Presidente Consejo Rector DCH
- Antonia Fernández Pineda. Directora de Organización, RRHH y Relaciones Institucionales en Fundación Estatal para la Formación en el Empleo.
- Marta Muñoz. Directora de RRHH de Coca Cola.
- Laura González Lorenzo. People & Transition Lead Iberia en Willis Towers Watson.
- Pablo Carrillo Rodríguez. Director de RRHH en Orange.
- Pilar Olondo. Directora de RRHH en DXC Technology
- Fernando Córdova Moreno. Chief People Officer en NH Hoteles.
- Ángel Aguilar. Director de RRHH en Unión de Créditos Inmobiliarios.
- Alejandro Frieben González. Director de RRHH en Oracle Ibérica.

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 siguiente estructura:

Investigador Principal: Dª. Pilar Llacer

Investigadores EAE:

- Anderson Luis Da Guia
- Araceli Lucia Rojas Osorio
- Brenda Azucena Perez Acuña
- Rosalina Cynthya Manchego Bendezu

La investigación ha sido supervisada y apoyada constantemente por la Dirección del Campus en Madrid de EAE, mediante una agenda de reuniones de trabajo y comisiones conjuntas.

02. Introducción

2.6 Limitaciones de la investigación

Si bien la investigación parte del valor que puede tener para el mundo empresarial conocer las percepciones de una muestra de directivos de Recursos Humanos, entendemos que nuestras conclusiones muestran sólo las perspectivas sobre las dimensiones de Gestión del Talento: Atraccion, Vinculación, Desarrollo y Desvinculación, en el sentido que se toma en cuenta el ciclo de vida del empleado en la organización. No obstante, hay otras cuestiones igualmente pertinentes en la Gestión de Talento que no se han desarrollado como la Gestión del Talento en el entorno digital. De todos modos, creemos que abordar estos temas implicaría una aproximación diferente al tema de Talento y para este fin DCH realiza un estudio específico con la Universidad Alfonso X El Sabio como *partner* investigador, el Barómetro DCH sobre la Digitalización de la función de RRHH en España.

03

Marco teórico

03. Marco teórico

Debido a la influencia de la globalización, el entorno de trabajo está cambiando profundamente por la aceleración de todos los procesos económicos, sociales y culturales y por la necesidad de una innovación continua para la mejora de competitividad.

En este mismo contexto, el mundo está viviendo una crisis de escasez de Talento, para ciertos perfiles relacionados con el entorno tecnológico, en buena medida porque éste Talento no se adapta y desarrolla con la misma velocidad con la que se está transformando la demanda de las empresas y, de igual forma, la naturaleza y el contenido del trabajo están cambiando al mismo ritmo. La digitalización y sofisticación de los procesos exigen a las organizaciones contar con Talento capaz de aprender continuamente y de aplicar su iniciativa para responder con rapidez y flexibilidad a las condiciones del entorno. Cada persona debe asimilar la responsabilidad que tiene de su propio desarrollo personal y ser consciente de su aportación a la organización en la que trabaja, a la comunidad en la que vive y a la sociedad en su conjunto, a través del aprendizaje. (Manpower, 2008)

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

Así mismo en la presente edición se incluye como parte de la encuesta, los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) los cuales son un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible; cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años.

Con la puesta en marcha de la investigación "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2019", el equipo de trabajo realizó un análisis bibliográfico respecto al concepto de Talento y las fases del ciclo de Gestión de Talento reflejadas en las 4 dimensiones desarrolladas: Atracción, Vinculación, Desarrollo y Desvinculación.

A partir de ese análisis se acordó emplear las siguientes definiciones de trabajo:

Talento: Se puede considerar como el potencial, en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o aptitudes que puede o no llegar a desarrollar, o desplegarlas a un ritmo mayor o menor, en función de diversas variables que se pueda encontrar en su desempeño. (Manpower, 2008). Según Pilar Jericó (2001) una persona con Talento es un "profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización" y el crecimiento sostenible de cualquier sociedad, pasa necesariamente por el desarrollo del Talento. (Santiago Íñiguez *de Onzono*, El País, 2012)

03. Marco teórico

3.1 Atracción

"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.

En este sentido, en esta primera dimensión del estudio "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2019", la dimensión de Atracción incluye conceptos como el Reclutamiento y Selección, Programa de Jóvenes Talentos, *Employer Branding* y Gestión de la Diversidad, que vamos a definir a continuación. La dimensión de Atracción del Talento debe ser una práctica que se integre en la estrategia de la organización y en la planificación de la plantilla de colaboradores. (PWC, 2013)

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 e caz 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).

El salario emocional, se refiere a todas aquellas retribuciones no económicas que el trabajador puede obtener de la empresa y cuyo objetivo es incentivar de forma positiva la imagen que tiene sobre su ambiente laboral e incrementar su productividad, así como satisfacer las necesidades personales, familiares o profesionales que manifiesta, mejorando su calidad de vida y fomentando un buen clima organizacional.

03. Marco teórico

3.2 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 *Onboarding*/Inmersión, Gestión del Compromiso, Sistemas de Compensación 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)

El salario emocional es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral.

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)

03. Marco teórico

3.3 Desarrollo

A partir de la vinculación generada con el empleado, la siguiente dimensión que abordamos dentro del ciclo de vida de la persona, es lo que se denomina Desarrollo Profesional. Por otro lado se desarrolló dentro de una organización entendemos 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)

Las políticas de Desarrollo establecen una serie de pasos que deben cumplirse adecuadamente para que se puedan establecer comparaciones y saber si se han conseguido los objetivos según un plan definido (Real Academia Española, 2016). La empresa impulsa en el diseño de la Carrera Profesional de los trabajadores, contribuyendo a que estos cumplan los objetivos organizacionales. (Gestiopolis, 2001). En este apartado también podremos observar como es el Estilo de Liderazgo que mejor representa a las empresas actualmente.

La dimensión de Desarrollo involucra los siguientes conceptos: Programas de *High Potential*, Formación, Plan de Carrera, Gestión del Desempeño y Liderazgo; que vamos a detallar a continuación.

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 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 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 e caces 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)

3.4 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 2019"

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)

04

Metodología

04. Metodología

4.1 Método

Decimos que no es experimental dado que se observa un determinado número de variables a través de un cuestionario electrónico, a diferentes observadores sin ninguna manipulación de estas variables. Asimismo, tiene el carácter de investigación transversal al estar referida a un momento único (la toma de datos se realizó en octubre-noviembre 2019) y a un grupo determinado (personas con responsabilidades en la Dirección de Recursos Humanos de empresas españolas).

4.1.1 Sujetos y universo y muestra

La totalidad de miembros de DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, fueron invitados a participar en el cuestionario, siendo todos Directivos de Recursos Humanos de las principales empresas de España. Del conjunto de empresas y directivos encuestados se ha recibido un total de **199 respuestas** lo que permite realizar un análisis y posteriormente obtener conclusiones con validez estadística.

4.1.2. Cronograma de las fases de investigación

La investigación se desarrolló en base a las fases, etapas y tiempos que se desarrollan a continuación.

Fase	Actividad	Junio	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
0	**Preparación**					
0.1	Creación de equipo investigador					
0.2	Selección de países de investigación y entidades colaboradoras					
0.3	Revisión del objetivo de la investigación					
1	**Encuesta**					
1.1	Diseño encuesta y validación de datos					
1.2	Creación encuesta electrónica					
1.3	Toma de datos					
1.4	Análisis e interpretación de datos					
2	**Elaboración de informe**					
2.1	Elaboración y redacción de informe					

04. Metodología

FASE 0 - PREPARACIÓN

La investigación arrancó con dos trabajos iniciales: la creación de una estructura de la investigación y la elaboración del marco teórico.

Etapa 0.1 Creación equipo investigador

Septiembre 2019

Objetivo: Poner en marcha una estructura de trabajo que en coordinación con los impulsores de la investigación asuma las tareas correspondientes al diseño de investigación y a su puesta en marcha.

Resultados: Estructura de la investigación

La investigación se inició en el marco de las conversaciones y los acuerdos entre EAE Business School y DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano. Las organizaciones mostraron interés por conocer las valoraciones que los miembros de DCH 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.

La investigación fue presentada en enero 2020 a los alumnos del Máster en Dirección de Recursos Humanos de EAE Business School, a los que se invitó a participar en el equipo de investigación, abriéndose un proceso dirigido a seleccionar las candidaturas presentadas.

La organización de la investigación quedó configurada en base a la siguiente estructura:

- EAE Business School
- Director Campus Madrid: D. Raúl Bravo
- Investigador Principal: Dª. Pilar Llacer

Investigadores:

- Anderson Luis da Guia
- Araceli Lucia Rojas Osorio
- Brenda Azucena Perez Acuña
- Rosalina Cynthya Manchego Bendezu

Comisión Técnica de Investigación DCH:

- Juan Carlos Pérez Espinosa. Presidente Consejo Rector DCH
- Antonia Fernández Pineda. Directora de Organización, RRHH y Relaciones Institucionales en Fundación Estatal para la Formación en el Empleo.
- Marta Muñoz. Directora de RRHH de Coca Cola.
- Laura González Lorenzo. People & Transition Lead Iberia en Willis Towers Watson.
- Pablo Carrillo Rodríguez. Director de RRHH en Orange.
- Pilar Olondo. Directora de RRHH DXC Technology
- Fernando Córdova Moreno. Chief People Officer en NH Hoteles.
- Ángel Aguilar. Director de RRHH en Unión de Créditos Inmobiliarios.
- Alejandro Frieben González. Director de RRHH en Oracle Ibérica.

Etapa 0.2 Selección de entidad colaboradora.

Junio 2019

Objetivos: Definir colaboración que nos permita realizar un análisis comparativo de sus propuestas de gestión de talento con el año 2018 de España; así como, determinar un equipo de trabajo que impulse el diseño y puesta en marcha de la investigación

Resultados: Estructura de la investigación

Se definieron los investigadores en España encargados de coordinar el Barómetro y se definieron las asociaciones encargadas del lanzamiento de la encuesta y el equipo investigador.

La organización de la investigación quedó configurada en base a la siguiente estructura:

Etapa 0.3 Revisión del objetivo de Investigación

Junio 2019

Objetivos: Elaborar el marco teórico.

Resultados: Marco teórico

Para desarrollar la metodología de trabajo, el equipo de investigación trabajó en las siguientes direcciones:

Revisión bibliográfica: Revisión de teorías, enfoques teóricos e investigaciones anteriores que guiarán al equipo sobre cómo realizar la investigación, así como desarrollar un marco interpretativo de los resultados que se generen.

Revisión del marco de referencia: Revisión de los principales conceptos que definen el objeto de la investigación.

FASE 1 – ENCUESTA

Se realiza el cuestionario de manera que se determine claramente cada dimensión: **ATRACCIÓN**, **VINCULACIÓN**, **DESARROLLO** y **DESVINCULACIÓN** y sus preguntas asociadas.

Etapa 1.1 Diseño de encuesta y validación de datos

Octubre 2019

Objetivo: Desarrollar un cuestionario que permita a los asociados de DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, precisar el funcionamiento o proceso que se

04. Metodología

lleva a cabo en cada una de las dimensiones de Gestión del Talento de sus organizaciones:

ATRACCIÓN, VINCULACIÓN, DESARROLLO Y DESVINCULACIÓN.

Resultados: Diseño de cuestionario

El diseño del cuestionario quedó con la siguiente estructura:

- Tamaño de la empresa según el número de empleados

DIMENSIÓN 1: ATRACCIÓN

Implementación de ODS

1. ¿Vas a implementar algún objetivo ODS en alguna dimensión de la gestión del talento?

2. Tamaño de la empresa según el número de empleados

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

3. Porcentaje de contrataciones por perfil

4. Porcentaje de contrataciones por departamento

5. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza según perfil?

6. Nivel de idioma inglés requerido en las nuevas contrataciones

PROGRAMA DE JÓVENES TALENTOS

7. ¿Dispone de un programa de incorporación de talento junior en la empresa?

8. ¿Dispone de un programa de "recolocación" o "adaptación" a la transformación digital del talento más senior?

9. Identifica los grados más demandados

10. Identifica los masters más demandados

EMPLOYER BRANDING

11. ¿Cuáles son los factores que considera que hacen a la empresa atractiva para trabajar?

12. ¿Qué acciones realiza como estrategia de "marca empleador"?

13. ¿En qué grado considera que sus empleados hablan bien de la empresa y son embajadores de la marca?

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

14. ¿Ha diseñado alguna política de gestión de la diversidad en el área de atracción de talento?

15. En caso de haber contestado afirmativamente en la pregunta anterior, qué tipo de políticas de gestión de la diversidad diseñó.

DIMENSIÓN 2: VINCULACIÓN

PROGRAMAS DE ONBOARDING

16. ¿Dispone de programas de onboarding/ inmersión para los empleados?

17. ¿Cuándo lo realiza?

GESTIÓN DEL COMPROMISO

18. ¿Dispone de políticas y/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados?

19. ¿Indique qué aspecto considera clave en la gestión de talento relacionada con el compromiso?

SISTEMA DE COMPENSACIÓN

20. ¿Qué departamentos de la empresa tienen retribución variable?

21. Indique las políticas desarrolladas en relación con el " salario emocional"

GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO

22. ¿Ha diseñado una política o estrategia de gestión de la "experiencia de empleado"?

DIMENSIÓN 3: DESARROLLO

IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO

23. ¿Dispone de un programa específico para la identificación de talento (high potential)?

24. ¿Qué tipo de perfiles forman parte de estos programas?

CARRERA PROFESIONAL

25. ¿Dispone de un plan de carrera profesional para los empleados?

26. ¿A qué proceso está vinculado la carrera profesional?

FORMACIÓN

27. Porcentaje de empleados que han recibido formación en el último año

28. Tipos de formación

29. Modelo de evaluación de desempeño que se aplica

ESTILO DE LIDERAZGO

30. ¿Qué estilo de liderazgo representa mejor el de la empresa?

DIMENSIÓN 4: DESVINCULACIÓN

31. Realiza entrevistas de salida estructuradas?

32. ¿Cuáles cree que son los factores principales para cambiar de empresa?

33. Tipo de comunicación que se establece con los ex empleados

04. Metodología

Etapa 1.2 Creación del cuestionario electrónico

Octubre 2019

Objetivo: Investigar y revisar las distintas herramientas informáticas para la elaboración de encuestas/cuestionarios que hay en el mercado para utilizar la que mejor se adapte a las necesidades de la investigación y se pueda obtener, de manera confiable y ordenada toda la información necesaria para una posterior tabulación, análisis y elaboración de informe.

Resultados: Cuestionario electrónico con la herramienta Survey Monkey.

El equipo de trabajo encontró la mejor forma de realizar las preguntas utilizando esta herramienta en su versión PRO, y creó el cuestionario en su plataforma web.

La herramienta mencionada fue seleccionada debido a que permite enviar el cuestionario a un gran número de usuarios, elaborar gráficos y obtener resultados en tiempo real.

El diseño final de este cuestionario puede consultarse en el anexo.

Etapa 1.3 Toma de datos

Octubre 2019 – Noviembre 2019

Objetivo: Generar datos sobre las dimensiones de la Gestión del Talento: ATRACCIÓN, VINCULACIÓN, DESARROLLO Y DESVINCULACIÓN abriendo un proceso en el que los miembros de DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano son invitados a participar en un cuestionario electrónico.

Resultados: Hoja de datos

El 17 de octubre de 2019 los impulsores de la investigación enviaron invitaciones para participar en el cuestionario, abriendo un proceso que se cerraría el 25 de noviembre de 2019.

Una vez cerrado el proceso se registraron **199 respuestas** al cuestionario.

Etapa 1.4 Análisis e interpretación de datos

Diciembre 2019

Objetivo: Procesar la información generada en la etapa anterior para convertirla en información que permita extraer conclusiones en torno a las dimensiones de la Gestión del Talento: ATRACCIÓN, VINCULACIÓN, DESARROLLO Y DESVINCULACIÓN.

Resultados:

- Interpretación de los datos
- Elaboración de conclusiones

Tras la recolección de datos el equipo de investigación procedió a trabajar la información utilizando Microsoft Excel. Los datos mencionados se transforman en conclusiones que permiten optimizar la toma de decisiones en la Gestión del Talento.

FASE 2 – ELABORACIÓN DEL INFORME

Etapa 2.1 Elaboración informe

Diciembre 2019

Objetivo: Crear un documento donde se encuentre todo el proceso que se llevó a cabo, desde la idea inicial, las personas involucradas, herramientas utilizadas, hasta las conclusiones y demás factores que influyen en los resultados. Dar a conocer los resultados de una forma clara, concreta y concisa y hacer una comparativa con los resultados obtenidos en el año 2018.

Resultados:

Informe: "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2019"

Pretende ser un informe completo de la gestión del Talento en España, segmentado en cuatro dimensiones ATRACCIÓN, VINCULACIÓN, DESARROLLO Y DESVINCULACIÓN para un mejor y mayor entendimiento de la situación actual en las empresas, desde el punto de vista de Recursos Humanos.

La elaboración del presente documento se desarrolló mediante la interacción entre el equipo investigador de EAE Business School y los miembros de DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, que llegaron a acuerdos respecto a su estructura formal, la elaboración de conclusiones y la presentación formal.

05

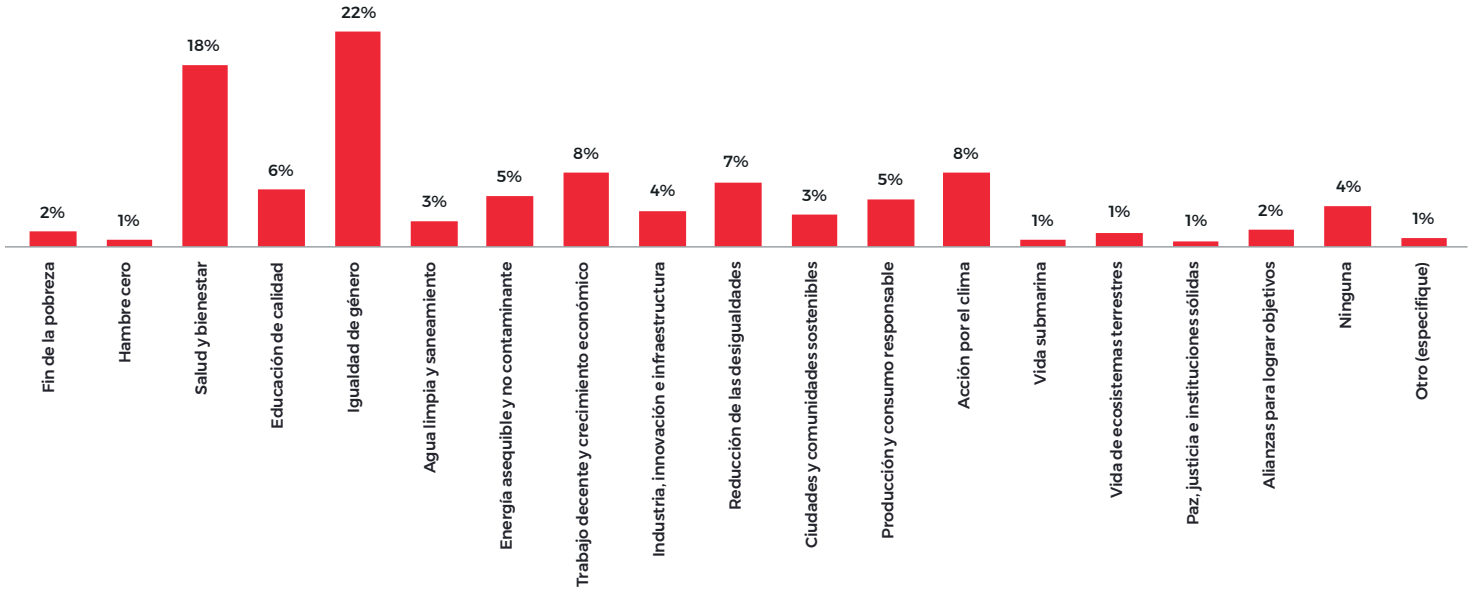
Resultados

05. Resultados

Una vez cerrado el plazo para el envío de respuestas, el equipo de investigación ha analizado un número total de 199 respuestas. Todas corresponden a directivos de Recursos Humanos en territorio nacional.

Para el año **2019** se incluyó la pregunta relacionada a qué ODS se va a implementar en la empresa donde el colaborador se encuentra (**Gráfico 1**). Se evidencia que en primer lugar se encuentra la Igualdad de Género (22%), seguida por el objetivo de Salud y bienestar (18%) y por último Acción por el Clima (8%). Los ODS que cuentan con menor porcentaje de implementación son las de Paz, justicia e instituciones sólidas y Vida Submarina con (1%). Mientras que el 4% de las empresas no implementará ninguna ODS.

Gráfico 1: ODS que se va a implementar

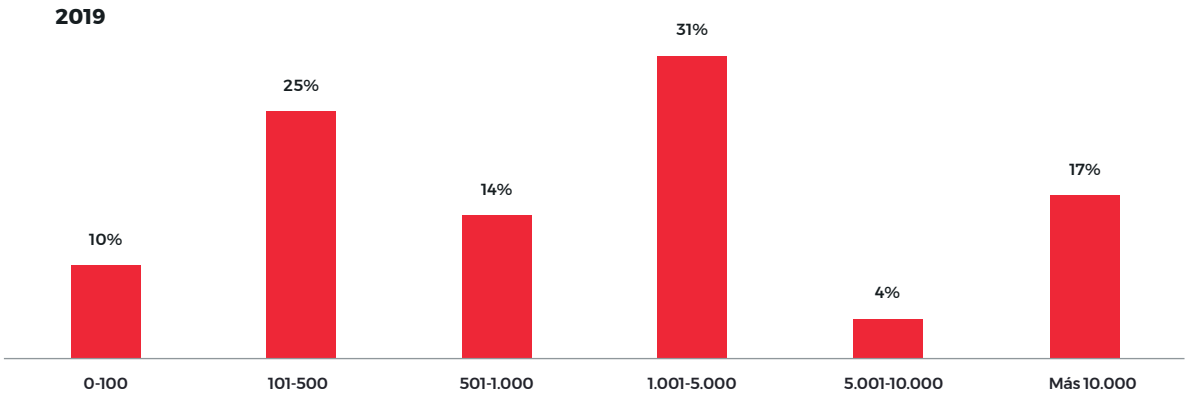


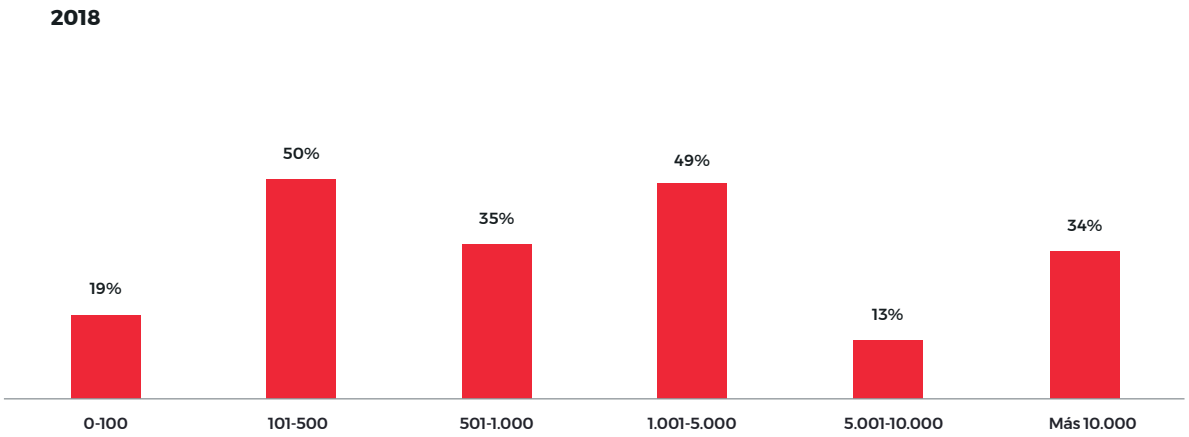
05. Resultados

A continuación, presentamos los resultados de la investigación divididos en las 4 dimensiones ATRACCIÓN, VINCULACIÓN, DESARROLLO y DESVINCULACIÓN que son el reflejo del ciclo de vida de un empleado en las organizaciones.

En cuanto al análisis del **(Gráfico 2):"Tamaño de la empresa según el número de empleados"** en el año 2019 se encontró que el 10% son empresas de 0-100 empleados, el 25% son organizaciones que presentan 101-500 trabajadores, el 14% están formadas por entre 501-1.000 empleados, el 31% son empresas de 1.001-5.000 trabajadores, el 4% presenta de 5.001-10.000 empleados y el 17% se compone de más de 10.000 empleados. Se observa una disminución significativa en todos los grupos en comparación al año anterior.

Gráfico 2: Tamaño de la empresa según el número de empleados





05. Resultados

5.1 Atracción

Esta primera dimensión de la investigación "Barómetro DCH – La Gestión del Talento en España 2019" está formada por cuatro temas:

5.1.1. Reclutamiento y Selección

5.1.2. Programa de jóvenes Talentos

5.1.3. Employer Branding

5.1.4. Gestión de la Diversidad

5.1.1 Reclutamiento y Selección

El Reclutamiento y Selección es el primer tema de la primera dimensión, Atracción, de la investigación "Barómetro DCH – La Gestión del Talento en España 2019". 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 personas que cumple el perfil y reúne las condiciones para entrar en la compañía. En cuanto a Selección, es el proceso de elegir entre los candidatos que cumplen el perfil (Cámara, 2013).

El tema, Reclutamiento y Selección, se compone de 4 preguntas:

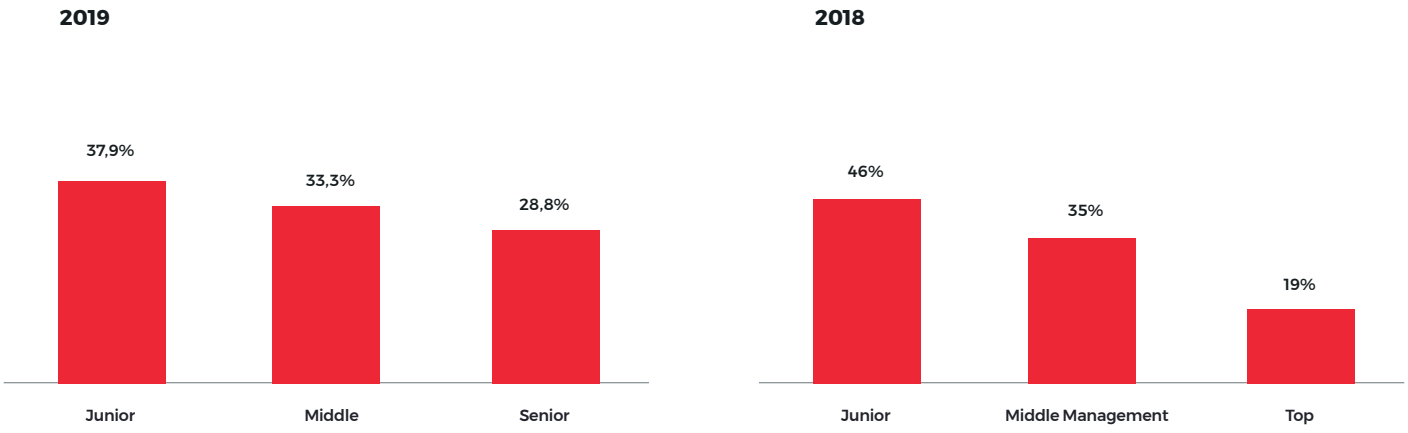
- **Porcentaje de contrataciones por perfil**
- **Porcentaje de contrataciones por departamento**
- **¿Qué fuentes de reclutamiento utilizas según perfil?**
- **Nivel de idioma inglés requerido en las nuevas contrataciones.**

05. Resultados

5.1 Atracción

En cuanto al análisis de las respuestas del **"Porcentaje de contrataciones por perfil" (Gráfico 3)** muestra la disminución del 8.1% con respecto a las contrataciones de perfiles Junior en comparación con el año anterior (2018), seguido de un 33.3% en Middle Management y por último el aumento de un 9.8% en contrataciones de perfiles Senior. La tendencia ha tenido cambios con respecto al año previo (2018), siendo el perfil Senior donde se observa un incremento significativo en el porcentaje de contrataciones, por lo que se deduce que en el 2019 las empresas apostaron por incrementar y/o mantener su plantilla en los diferentes niveles jerárquicos.

Gráfico 3: Porcentaje de contrataciones por perfil

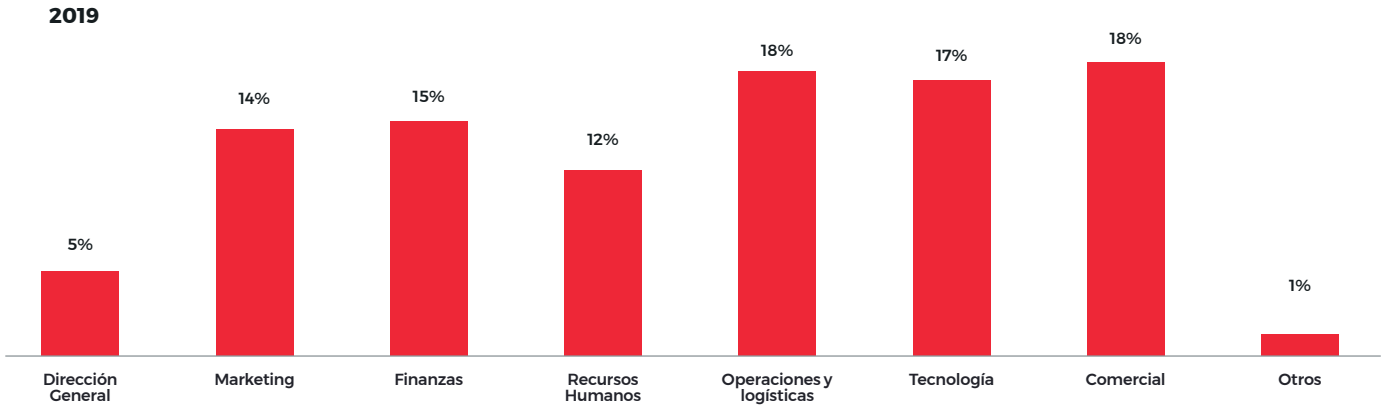


05. Resultados

5.1 Atracción

En cuanto al **"Porcentaje de contrataciones por departamento"(Gráfico 4)** , se observa que las áreas con mayor incremento de personal se dan en : Comercial Operaciones y Logística con el 18%, sin embargo con respecto al año 2018 ha presentado una disminución del 5.76% mientras que Tecnología tiene un 17% lo que muestra un aumento de un 4.5% con relación al 2018 y por último Finanzas muestra un 15%, lo cual mantiene la tendencia del año pasado aunque el requerimiento de personal es mayor. Igualmente al año 2018, el departamento con menor porcentaje de contratación es Dirección general.

Gráfico 4. Porcentaje de contrataciones por departamento



05. Resultados

5.1 Atracción

Por su parte, en la pregunta **"¿Qué fuente de reclutamiento utilizas según perfil?" (Gráfico 5)** muestra que para el perfil Junior las fuentes más destacadas fueron: Job Sites (43,5%), Web corporativa (35%) y ETT (33%). Para el perfil Middle Management, lo más empleado es: Empresas de selección (37,5%), Linkedin (36,5%) y la Web corporativa (35%). En cuanto al perfil Senior sobresale significativamente el uso de Headhunters (51%), seguido de lejos por Linkedin (18%) y de las Empresas de selección (10%).Entre los cambios más significativos en relación al año 2018, encontramos que en para el nivel de Middle Managment, las empresas de selección cada vez toman mayor relevancia en la búsqueda de este tipo de perfiles, mientras que para los perfiles Senior se mantienen el uso de Headhunters con una significativa referencia frente a otros medios de reclutamiento tanto en el año 2019 como en el 2018.

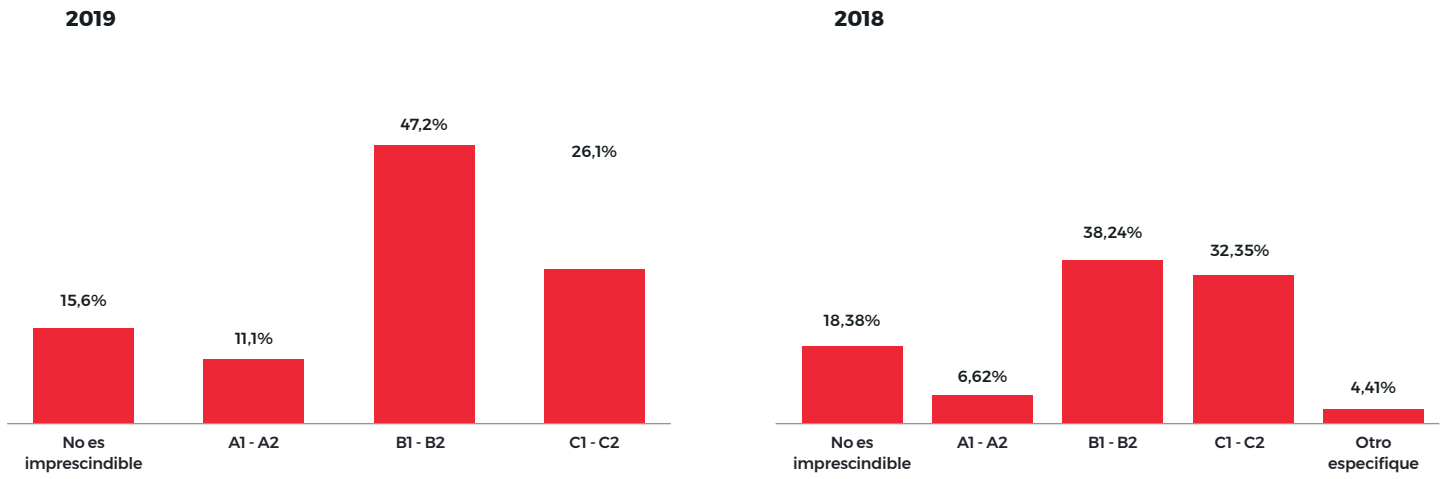
Gráfico 5. ¿Qué fuente de reclutamiento utilizas según perfil?

05. Resultados

5.1 Atracción

En el **"Nivel de idioma Inglés requerido en las nuevas contrataciones"(Gráfico 6)**, los usuarios indican que en su mayoría es requerido este idioma prevaleciendo la búsqueda de un nivel B1-B2 (47.2%), el cual muestra un aumento significativo en relación con el año 2018 de un 8.96%, mientras que un nivel C1-C2 es requerido en un 26.1%, con una disminución del 6.25% en comparación con el año anterior (2018). Por último, sólo un 11.1 % de las empresas buscan personal con un nivel A1-2, y el 15,6% indican que no es imprescindible el idioma inglés para las nuevas contrataciones. Esto indica que la tendencia ha tenido cambios en cuanto a las preferencias del nivel de idioma con relación al año 2018, con diferencias significativas.

Gráfico 6. Nivel de idioma Inglés requerido en las nuevas contrataciones



05. Resultados

5.1 Atracción

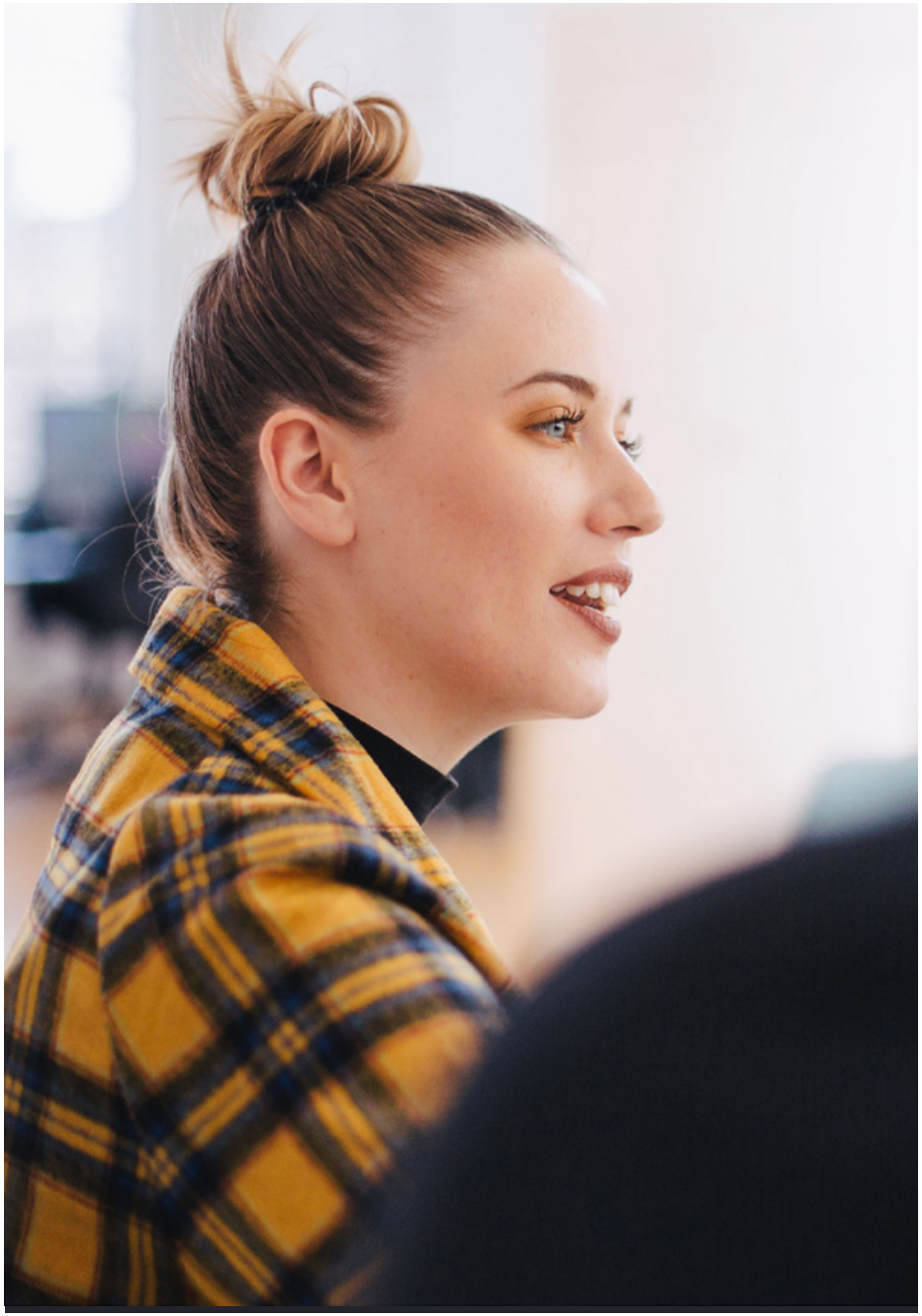
5.1.2 Programa de Jóvenes Talentos

El Programa de Jóvenes Talentos es el segundo tema de la primera dimensión, Atracción, de la investigación "Barómetro DCH – La Gestión del Talento en España 2019".

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 como 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).

El tema se compone de 4 preguntas:

- **¿Dispone de un programa de incorporación de Talento Junior en la empresa?**
- **¿Dispone de un programa de "recolocación" o "adaptación" a la transformación digital del talento más senior?**
- **Identifica los grados demandados**
- **Identifica los master más demandados**

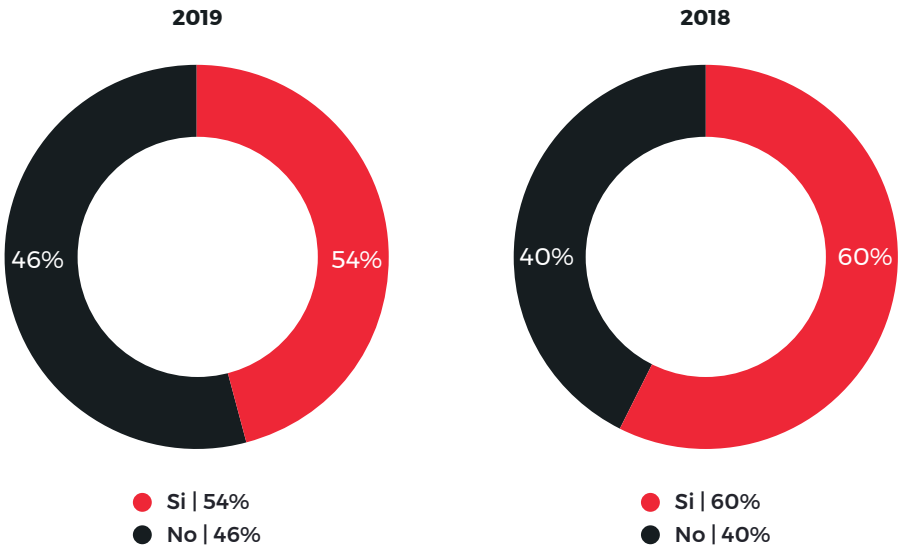


05. Resultados

5.1 Atracción

En cuanto a los programas de incorporación de Talento Junior en la empresa, **"¿Dispone de un programa de incorporación de Talento Junior de la empresa?"(Gráfico 7)** muestra que un 54% de los encuestados han contestado que "Sí" cuentan con los programas mencionados, sin embargo en comparación al año anterior 2018 muestra un descenso de un 6%, mientras que el 46% indica que en su empresa "No" se realizan programas de incorporación del talento joven. Se han podido notar que para este año algunas empresas encuestadas han dejado de incorporar talento junior o no cuenta con el programa.

Gráfico 7. ¿Dispone de un programa de incorporación de Talento Junior de la empresa?

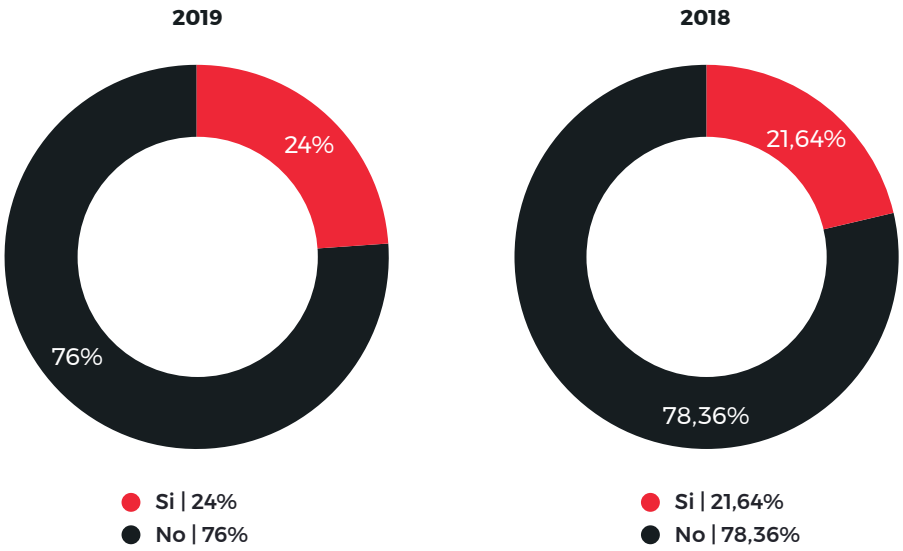


05. Resultados

5.1 Atracción

Sobre si se **"¿Dispone de un programa de ´recolocación´ o ´adaptación´ a la transformación digital del talento más senior?" (Gráfico 8)** se muestra que las empresas no disponen de este tipo de programas en un 76%, mientras que sólo el 24% sí cuentan con el programa, sin embargo cabe resaltar que con relación al año anterior (2018) ha tenido un aumento de un 2.36%. Si bien se observa una disminución en el porcentaje de empresas que no aplican el programa.

Gráfico 8. ¿Dispone de un programa de ´recolocación´ o ´adaptación´ a la transformación digital del talento más senior?



05. Resultados

5.1 Atracción

Respecto al **gráfico 09, "Identifica los grados demandados"** por los profesionales incorporados. En cuanto a grado, destaca Administración de Empresas e Ingeniería (20%) las cuales con respecto al 2018 cada una ha ido en aumento de 3.1% y 3.66% respectivamente, en segundo lugar se encuentra IT (16%), la cual presenta también un ligero aumento del 1.7% y en tercer Economía (10%). Con respecto al 2018, en su la mayoría de los grados han tenido un aumento, pero también se observa que la carrera de CC. Sociales fue menos demandada con un 0.28%.

Por otro lado en **"Identifica los masters más demandados" gráfico 10**, En cuanto a Máster, destaca MBA (29%) Gestión de Proyectos (21%) y Marketing y comercial (18%) cada una, seguido por Finanzas (10%) y por último Comunicación (5%), tal como podemos ver en el gráfico presentado a continuación. Con respecto al año anterior (2018) Recursos Humanos descendió en un 8% y Administración aumentó en un 2,9%.

Gráfico 9. Identifica los grados demandados

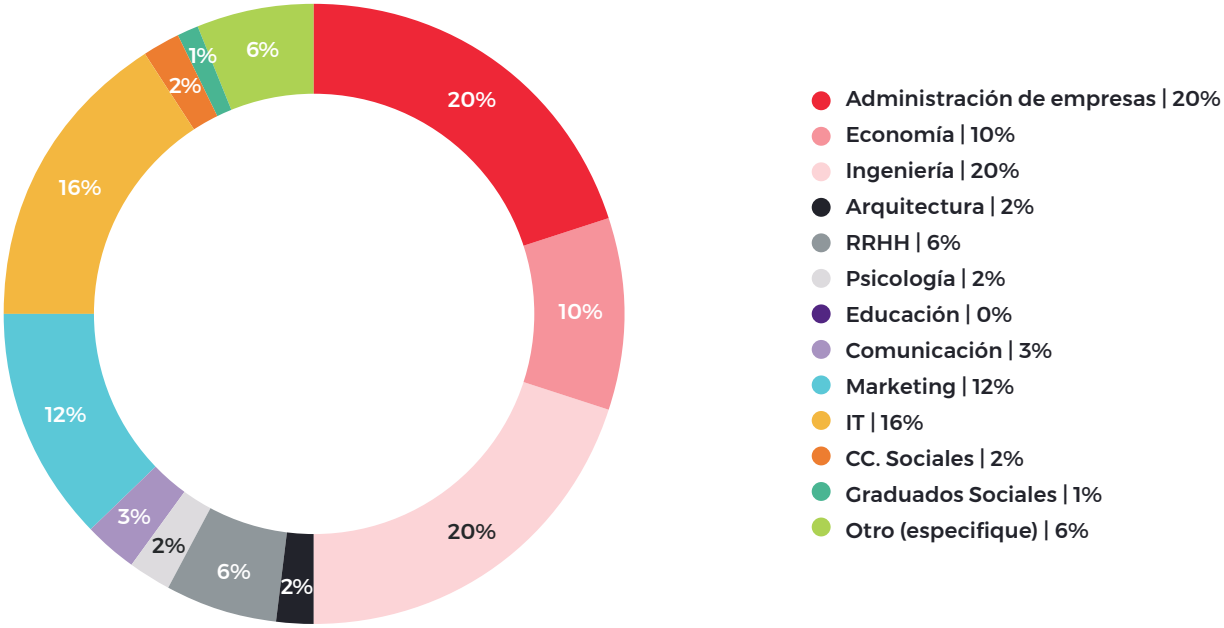
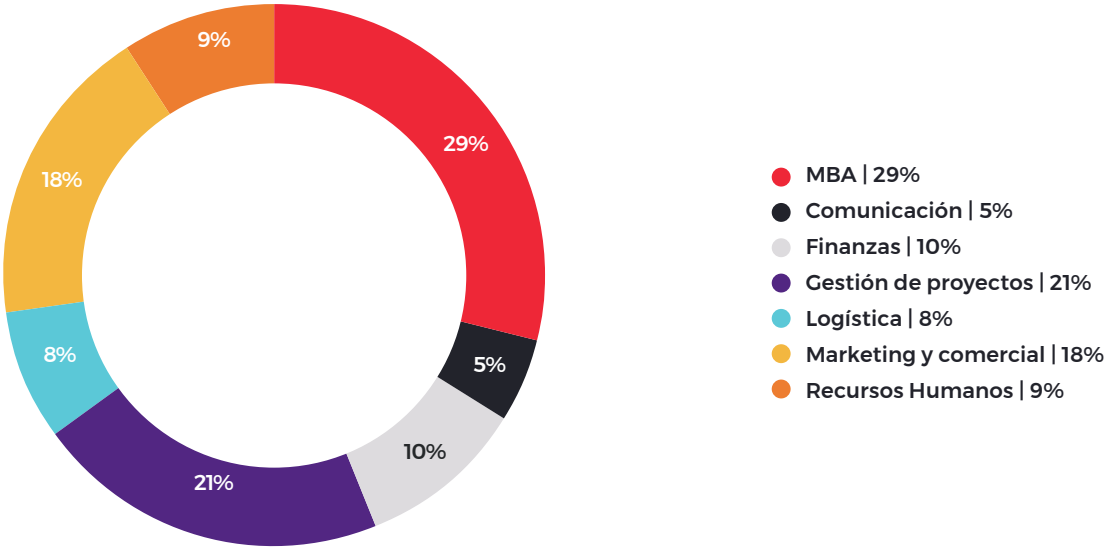


Gráfico 10. Identifica los máster más demandados



05. Resultados

5.1 Atracción

5.1.3 Employer Branding

El Employer Branding es el tercer tema de la primera dimensión, Atracción, de la investigación "Barómetro DCH – La Gestión del Talento en España 2019".

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).

El tema se compone de 3 preguntas:

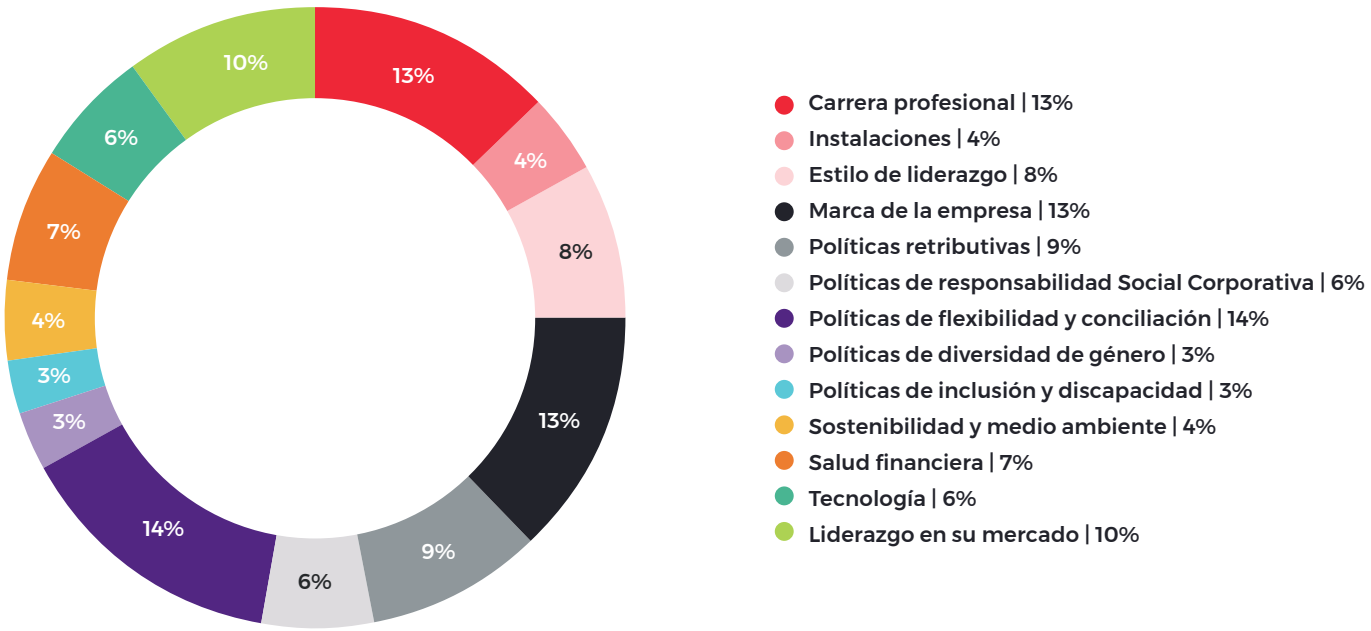
- **¿Cuáles son los factores que consideras que hacen a tu empresa atractiva para trabajar?**
- **¿Qué acciones realizas como "estrategia de marca empleador"?**
- **¿En qué grado consideras que tus empleados podrían hablar bien de la empresa en redes sociales y ser embajadores de la marca?**

05. Resultados

5.1 Atracción

En cuanto al análisis de las respuestas del **gráfico 11 "¿Cuáles son los factores que consideras que hacen a tu empresa atractiva para trabajar?"** se observa que la Política de Flexibilidad y Contribución con un 14,%, seguida por Carrera Profesional 13% son los aspectos que las empresas consideran que las hacen más atrayentes, lo cual a comparación del 2018 pues se ve un ligero cambio con la diferencia de 1% . En contraste con las Políticas de diversidad de género (3%) y Políticas de inclusión y discapacidad (3%) son los factores considerados como menos influyentes, lo cual se ha mantenido al igual que en el 2018. Se observa que la tendencia se mantiene en relación al año 2018, donde la Carrera Profesional (13,20%) fue considerada el factor de mayor influencia, lo que representa una ligera disminución.

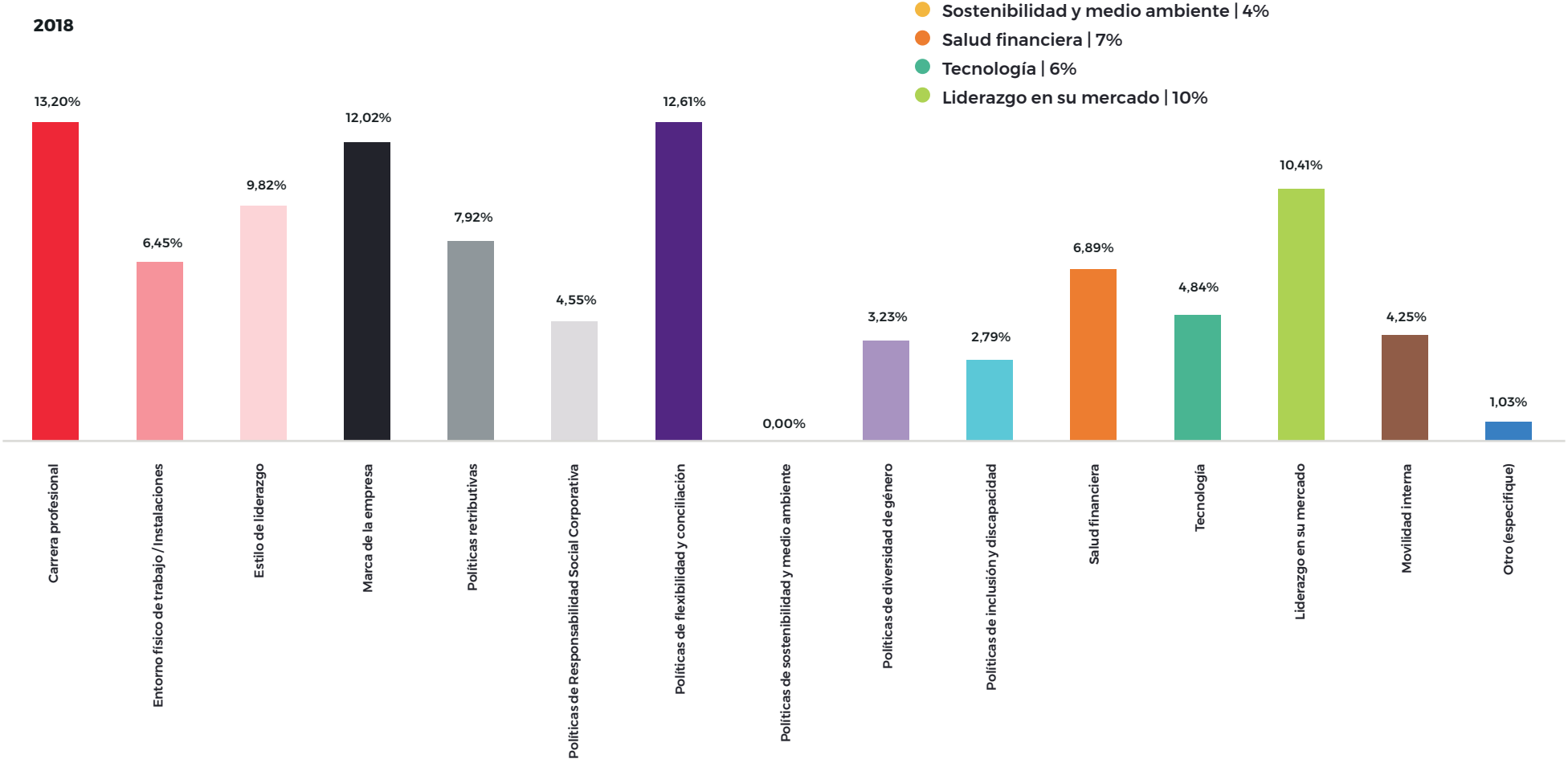
Gráfico 11. ¿Cuáles son los factores que consideras que hacen a tu empresa atractiva para trabajar?



05. Resultados

5.1 Atracción

¿Cuáles son los factores que consideras que hacen a tu empresa atractiva para trabajar?



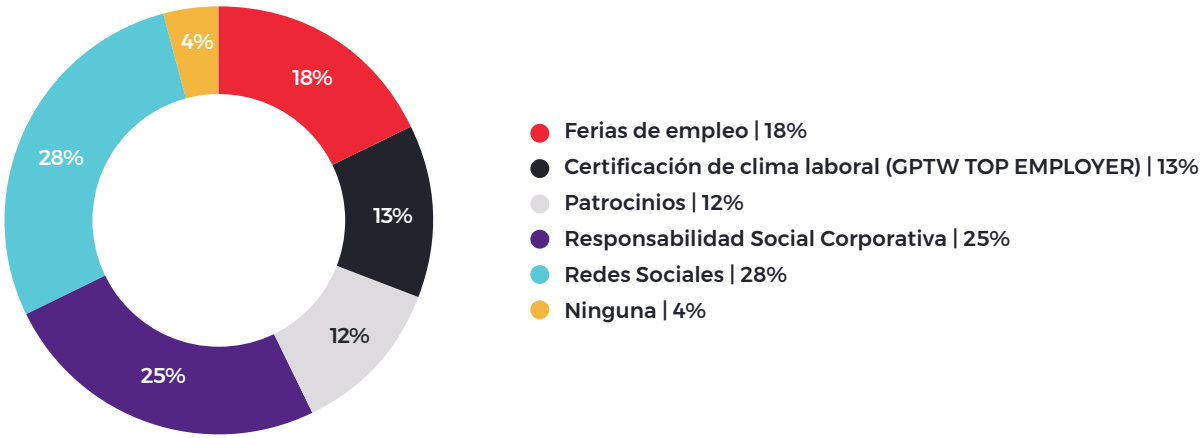
05. Resultados

5.1 Atracción

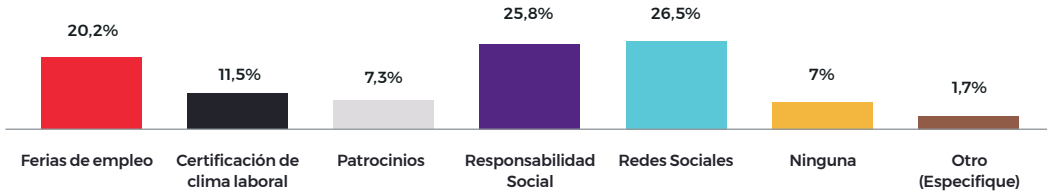
En el **gráfico 12 ¿Qué acciones realiza como estrategia de "marca empleador"?** Las principales acciones a las que recurren las empresas como estrategias de "marca empleador" son Redes Sociales (28%) y Responsabilidad Social (25%). En comparación con el año 2018 ambos se mantienen con una ligera diferencia donde Redes Sociales estaba a 1.5% menos y Responsabilidad Social disminuyó un 1%. Se observa que las Redes Sociales representan un cambio por segundo año consecutivo en la configuración de las acciones a emprender en cuanto a la gestión de la Marca Empleador

Gráfico 12. ¿Qué acciones realiza como estrategia de "marca empleador"?

2019



2018



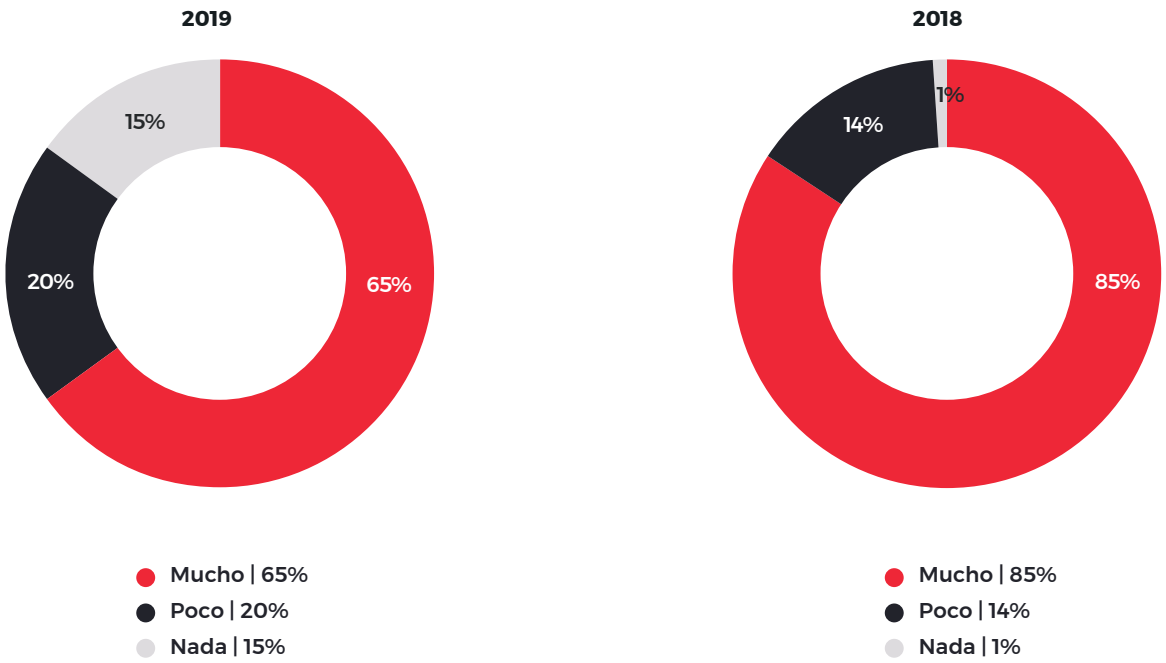
05. Resultados

5.1 Atracción

En el **gráfico 13 ¿En qué grado considera que sus empleados podrían hablar bien de la empresa y ser embajadores de la marca?"**, las empresas consideran que sus empleados son embajadores de marca en los siguientes grados: "Mucho" (65%), "Poco" (25%) y un 15% considera que "Nada" En comparación al año 2018 se observa que ha disminuido en un 20% la categoría de empleados que podrían hablar bien de la empresa en el grado de "Mucho", mientras que los que podrían hablar "poco" 6%), mientras que "Nada" ha ido en aumento en un 14%, lo cual ha alcanzado a ser un porcentaje notable en cuanto a los embajadores y la relación con la marca.

En este tercer tema, el Employer Branding, de la primera dimensión Atracción, de la investigación "Barómetro DCH – La Gestión del Talento en España 2019", la Carrera Profesional así como las Políticas de Flexibilidad continúan posicionadas como las más atractivas en el mercado, respecto a las acciones y estrategias empleadas por las empresas para desarrollar su marca, si bien es cierto la Responsabilidad Social Corporativa y Ferias de Empleo continúan vigentes, las Redes Sociales ingresaron rápidamente para reconfigurar las estrategia de Employer Branding. Finalmente resalta en descenso de porcentaje de personas que podrían hablar bien de su empresa, hoy más que nunca el desarrollo y sostenibilidad de las estrategias de Employer Branding se hace crítico.

Gráfico 13. ¿En qué grado considera que sus empleados podrían hablar bien de la empresa y ser embajadores de la marca?



05. Resultados

5.1 Atracción

5.1.4 Gestión de la Diversidad en el área de atracción de Talento

La Gestión de la Diversidad es el cuarto y último tema de la primera dimensión, Atracción, de la investigación "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2019".

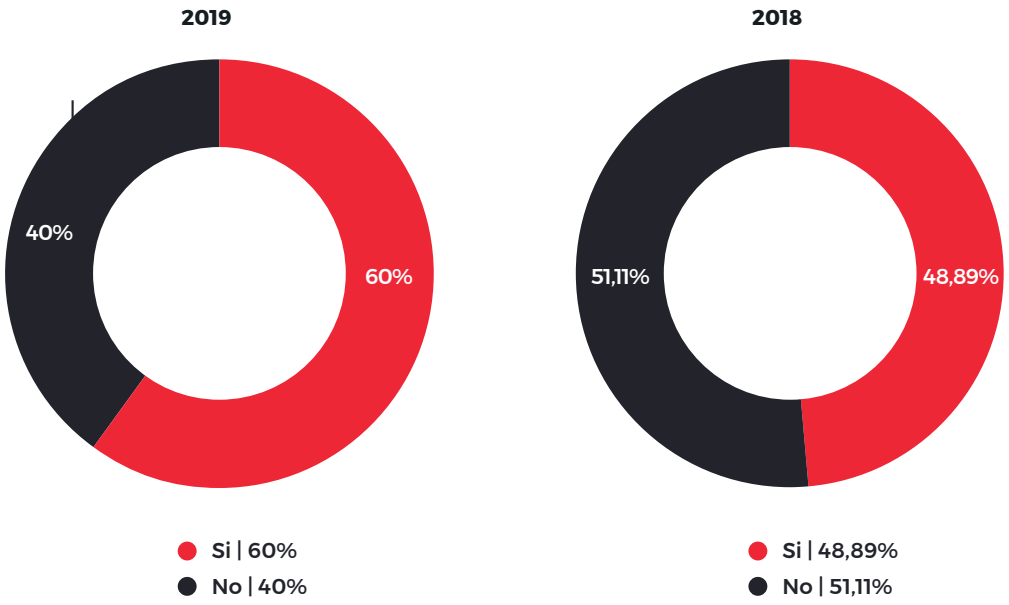
La Gestión de la Diversidad es la estrategia integral basada en la creación de una población laboral de perfiles diversos en la organización. Se entiende por Diversidad los perfiles que diferencian a las personas y que tienen un impacto en el comportamiento grupal. Hay diversidades visibles y no visibles que deben gestionarse para potenciar su contribución y reducir los conflictos (Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad, 2016).

Este tema se compone de 2 preguntas:

- **¿Has diseñado alguna política de Gestión de la Diversidad en el área de atracción de Talento?**
- **En caso de haber contestado afirmativamente en la pregunta anterior, que tipo de políticas de gestión de la diversidad diseñó.**

En el **gráfico 14 "¿Ha diseñado alguna política de gestión de la diversidad en el área de atracción de talento?"** podemos observar que el 60% de las empresas si han implementado programas de gestión de la diversidad, mientras que un 40% no las ha implementado. Respecto al año 2018 se reflejan mejoras de 11,11% en cuanto a las empresas que si vienen implementado políticas de diversidad, aunque se observa poco avance respecto al largo camino por recorrer.

Gráfico 14. ¿Ha diseñado alguna política de gestión de la diversidad en el área de atracción de talento?



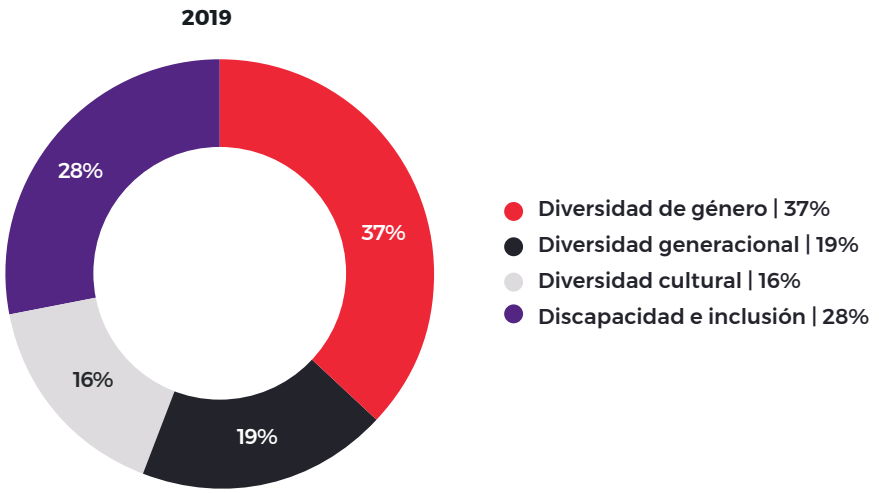
05. Resultados

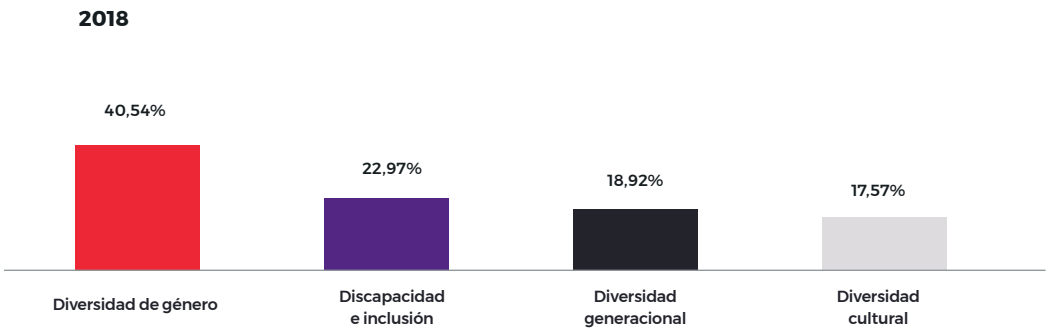
5.1 Atracción

En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 15, "En caso de haber contestado afirmativamente en la pregunta anterior, qué tipo de políticas de gestión de la diversidad diseñó."** Se refleja que la política de Diversidad de Género con un 37% es la más implementada por las empresas, siendo la menos implementada la Diversidad Cultural (16%). Sin embargo con respecto a los resultados del 2018, hay diferencias de unos puntos ya que en Discapacidad e Inclusión que del 22.97% , mientras que en el 2019 aumentó en un 5,03%.

En este cuarto y último tema de la primera dimensión, Atracción, de la investigación "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2019", se destaca que aunque el porcentaje de empresas que aún no cuentan con políticas de Gestión de la Diversidad de forma equilibrada.

Gráfico 15. En caso de haber contestado afirmativamente en la pregunta anterior, qué tipo de políticas de gestión de la diversidad diseñó.





05. Resultados

5.2 Vinculación

La segunda dimensión de la investigación, "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2019" es la 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 presente dimensión se compone de 4 temas:

5.2.1. Programas *On-boarding*/Inmersión

5.2.2. Gestión del Compromiso

5.2.3. Sistemas de Compensación

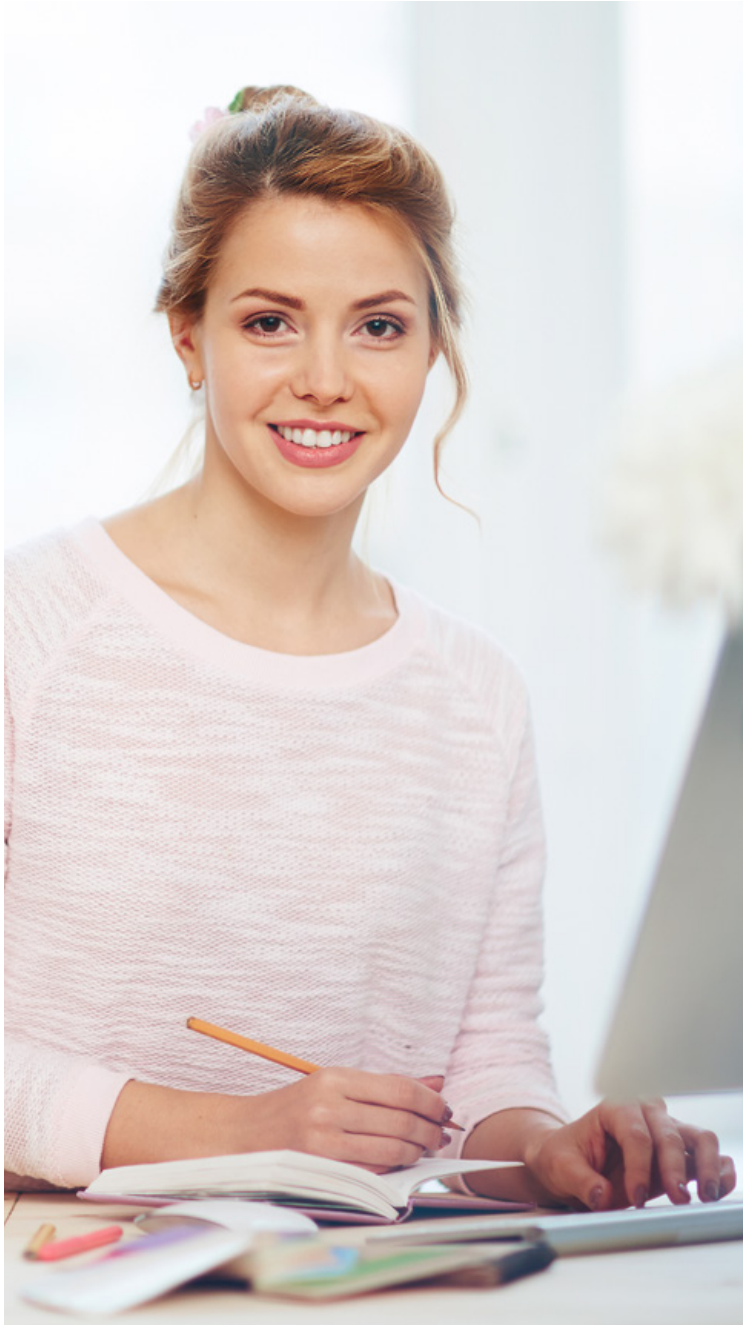
5.2.4. Gestión de la Experiencia del Empleado

5.2.1. Programas *On-boarding*/Inmersión

Los Programas *On-boarding*/inmersión son el primer tema de la segunda dimensión Vinculación de la investigación, "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2019", y 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)

El tema se compone de 2 preguntas:

- **¿Dispone de Programas *On-boarding*/Inmersión para los empleados?**
- **¿Cuándo lo realizas?**

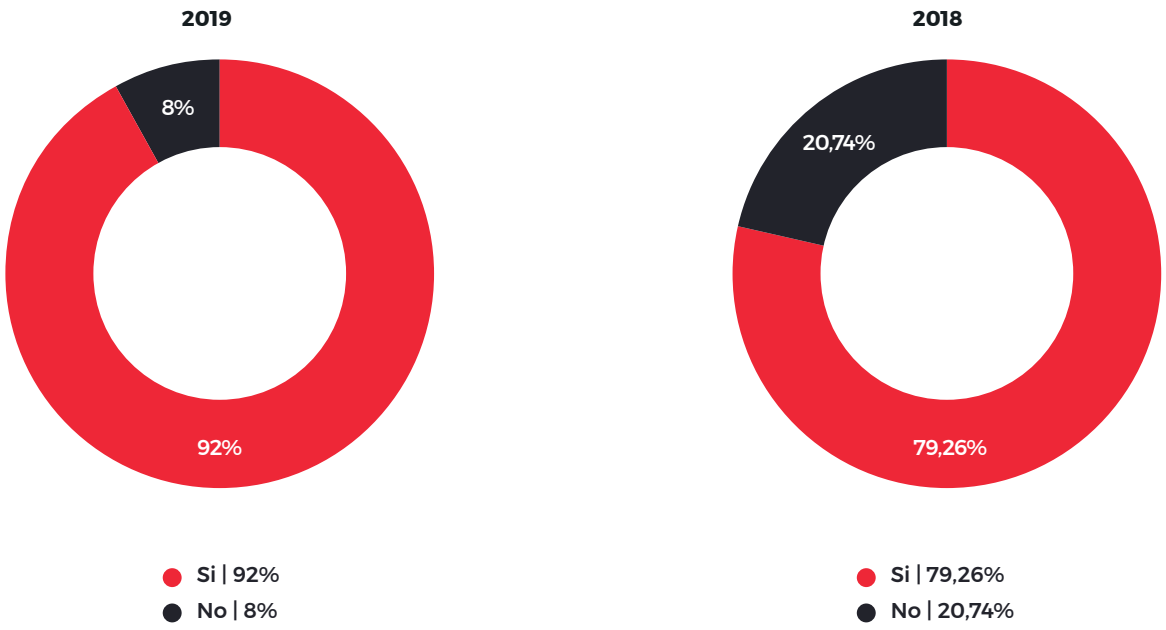


05. Resultados

5.2 Vinculación

En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 16 "¿Dispone de Programas On boarding / Inmersión para los empleados?"** se observa que el 92% de las empresas si cuenta con estos programas para los empleados, mientras que el 8% no los tiene. Comparando estos resultados con el estudio del 2018, se puede concluir que se mantiene la tendencia en forma positiva ya se incrementó en un 13% el número de empresas que disponen de programas de On Boarding.

Gráfico 16. ¿Dispone de Programas On boarding / Inmersión para los empleados?



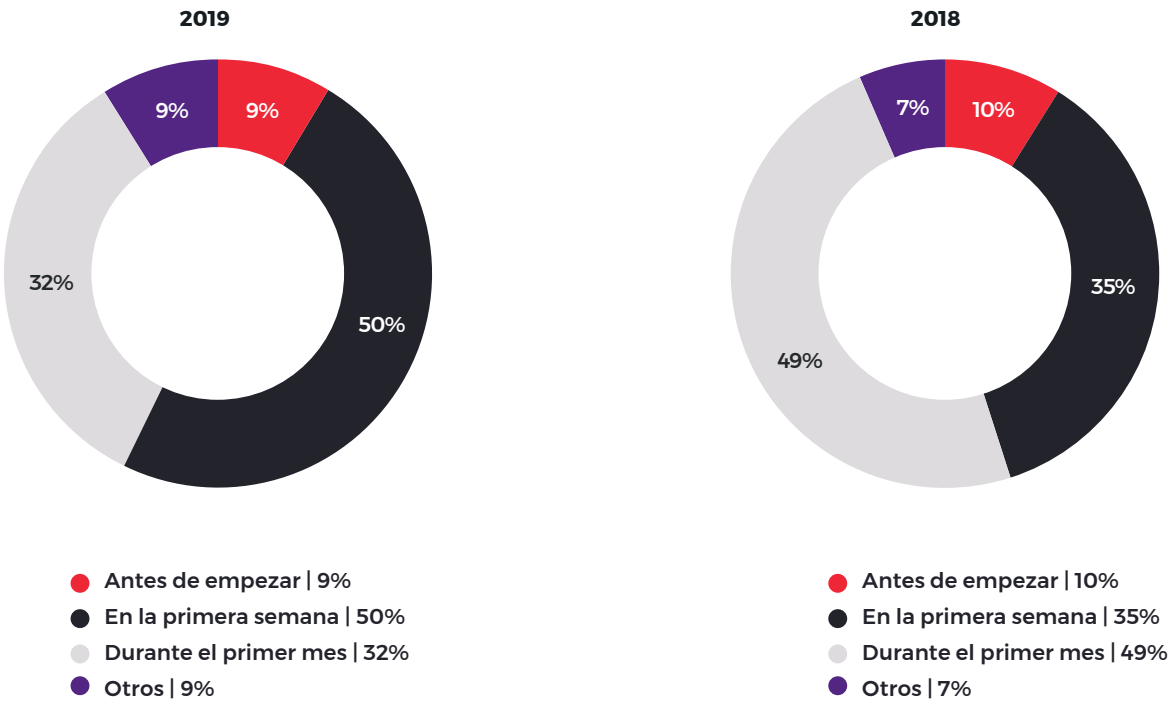
05. Resultados

5.2 Vinculación

Respecto al **gráfico 17 "¿Cuándo lo realiza el onboarding/inducción?"**,para el 2019 la práctica más utilizada es llevar a cabo los procesos de inducción es durante la primera semana del colaborador 50% , mientras que el 32% se realiza en el primer mes de trabajo, la práctica menos utilizada es antes de empezar con un 9%, finalmente otro 9% lleva a cabo los procesos de inducción en un momento distinto a los mencionados anteriormente. En comparación al año 2018 se observa que el Onboarding realizado "En la primera semana" aumentó en un 15%, mientras que el Onboarding realizado "En el primer mes" disminuyó en un 17%.

En este primer tema de la segunda dimensión Vinculación de la investigación, "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2019", destacamos que la mayoría de empresas 92% sí cuenta con Programas On-boarding/inmersión y que los programas mencionados suelen ser realizados durante la primera semana de trabajo (50%).

Gráfico 17 ¿Cuándo lo realiza el onboarding/inducción?



05. Resultados

5.2 Vinculación

5.2.2. Gestión del Compromiso

La Gestión del Compromiso es el segundo tema de la segunda dimensión Vinculación de la investigación "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2019"

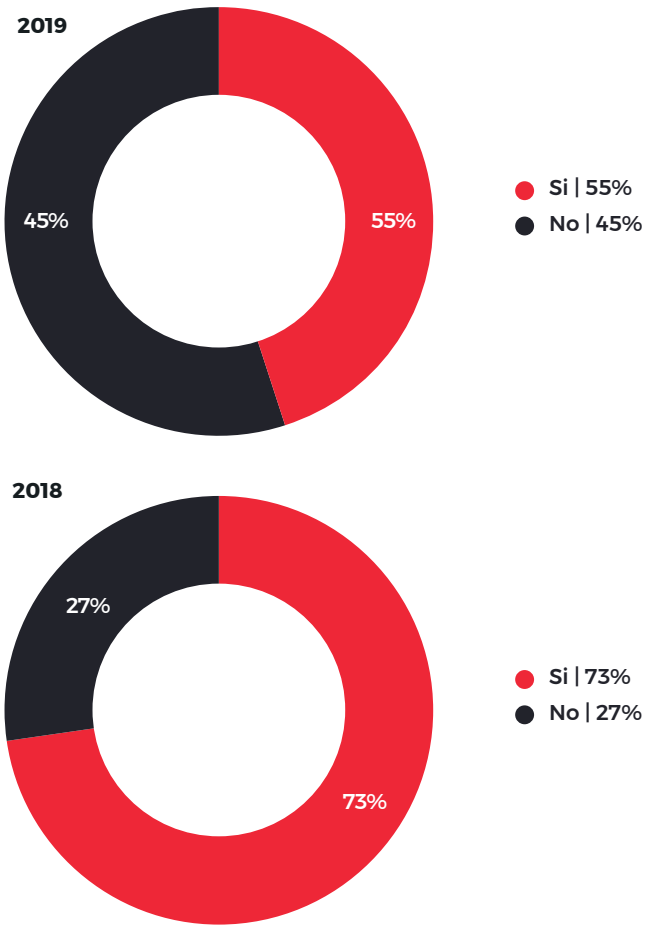
La Gestión del Compromiso es la estrategia que proporciona a los empleados las mejores condiciones para hacer bien su trabajo y trae como consecuencia que estos se sientan identificados con las metas de la organización y motivados a contribuir con su éxito. (Engage for Success, 2016) Se considera clave la participación de los líderes en la Gestión del Compromiso del empleado. (Peñalver, 2016)

El tema se compone de 2 preguntas:

- **"¿Dispones de políticas y/o estrategias para la Gestión del Compromiso y Fidelización de los empleados?"**
- **"Indique qué aspecto considera clave en la Gestión del Talento relacionada con el compromiso"**

Respecto al **gráfico 18 "¿Dispone de políticas y/o estrategias para la Gestión del Compromiso y Fidelización de los empleados?"**se aprecia que el 55% sí cuenta con las estrategias mencionadas mientras que el 45% no. Por otro lado, las empresas encuestadas aún no tienen clara la importancia del compromiso de los empleados, por ello también se observa cambios significativos en relación al año anterior (2018) ya que el porcentaje de empresas que dispone de políticas y/o estrategias demuestra una disminución del 18%.

Gráfico 18. ¿Dispone de políticas y/o estrategias para la Gestión del Compromiso y Fidelización de los empleados?



05. Resultados

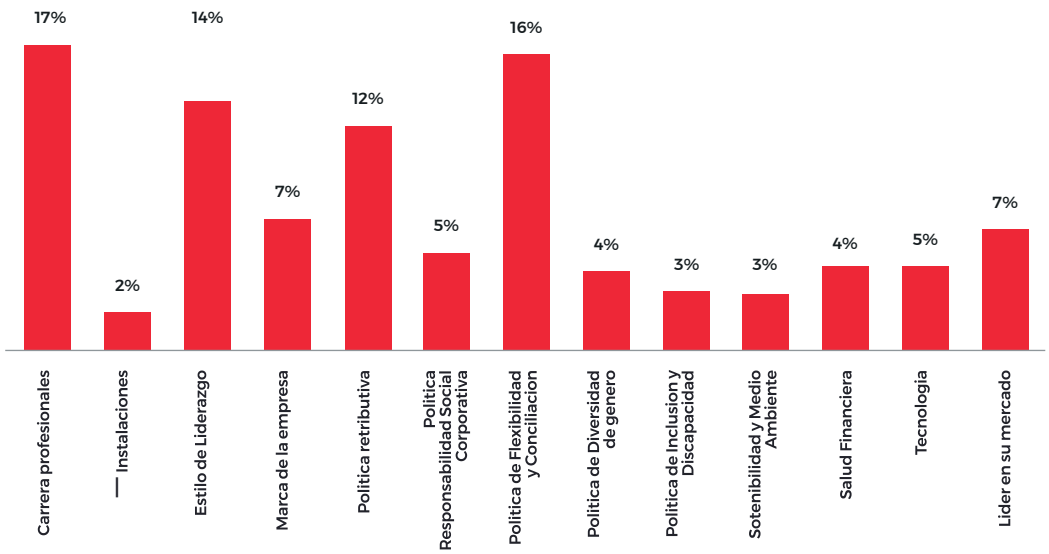
5.2 Vinculación

Respecto al **gráfico 19 "Indique qué aspecto considera clave en la Gestión del Talento relacionada con el Compromiso"**, se observa que los aspectos claves para la Gestión del Talento relacionados con el Compromiso son principalmente la Carrera profesional real 17%, las políticas de flexibilidad y conciliación 16% y el estilo de Liderazgo más cercano 14%. Se aprecia un menor porcentaje de respuestas en la alternativa Entorno físico de trabajo/Instalaciones con 2%, Políticas de Inclusión y Discapacidad y Sostenibilidad y Medio ambiente con 3% en cada una. Respecto al estudio del año anterior se observa que ciertos aspectos tienen la misma tendencia.

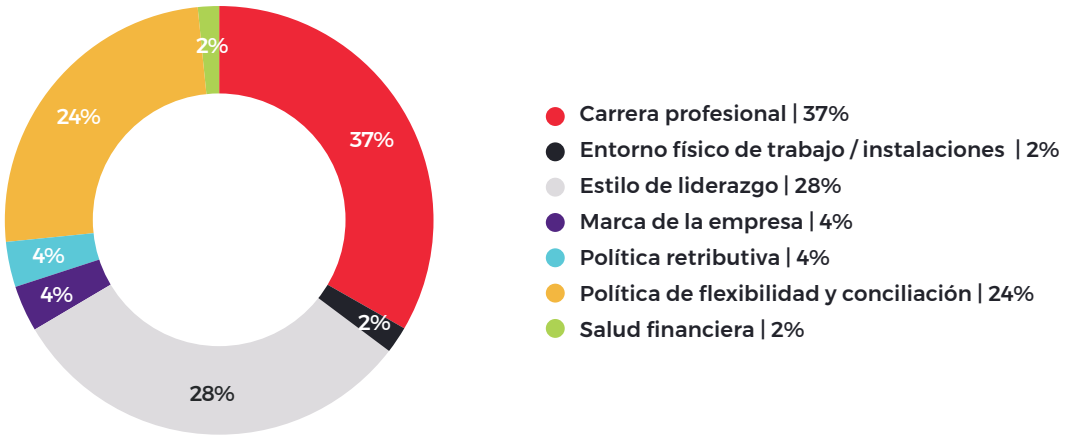
En este segundo tema de la segunda dimensión Vinculación, de la investigación "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2019", destacamos que la mayoría de empresas si lleva a cabo políticas y/o estrategias para la Gestión del Compromiso y Fidelización de los empleados 70% lo que representa un reto para las empresas que aún no lo tienen, la Carrera profesional es un aspecto clave para la Gestión del Talento relacionado con el compromiso 17%.

Gráfico 19. Indique qué aspecto considera clave en la Gestión del Talento relacionada con el Compromiso

2019



2018



05. Resultados

5.2 Vinculación

5.2.3 Sistemas de Compensación

Los Sistemas de Compensación son el tercer tema de la segunda dimensión Vinculación de la investigación, "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2019".

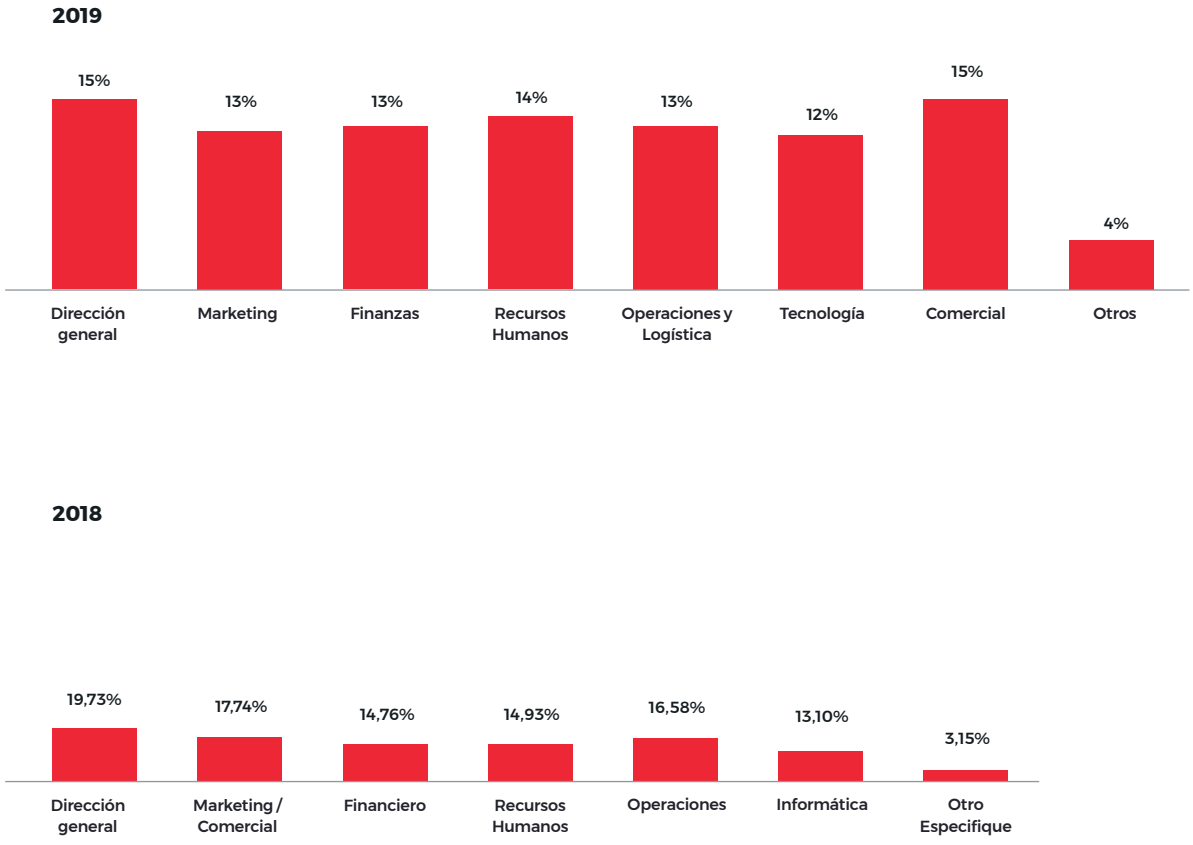
La compensación es la totalidad del salario que se proporciona a los empleados a cambio de sus servicios, teniendo como propósito la atracción, retención y la motivación de los mismos. Es importante tener en cuenta que los criterios básicos de la política de compensación son: la equidad, competitividad y el desempeño.

El tema se compone de dos preguntas:

- **¿Qué áreas de la empresa tienen retribución variable?**
- **Indique las políticas desarrolladas en relación con el "salario emocional"**

En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 20 "¿Qué áreas de la empresa tienen retribución variable?"**, se aprecia que todas las empresas participantes en la investigación cuentan con retribución variable. Los resultados reflejan además que las diferencias entre áreas son pocas, el área con mayor porcentaje en cuanto a retribución variable es el de Dirección General y el área Comercial con el 15%, seguida por el área de Recursos Humanos con 14%, finalmente el 4 % consideran que todas las áreas tienen retribución variable. Respecto al 2018 se observan variaciones considerables en las áreas de Dirección General con un 19,73%, el área Comercial con 17,74% con un descenso de 2,74% y en el área de operaciones y logísticas se puede ver un descenso de 3,58% y el resto de áreas presentan variaciones en menor proporción.

Gráfico 20. ¿Qué áreas de la empresa tienen retribución variable?



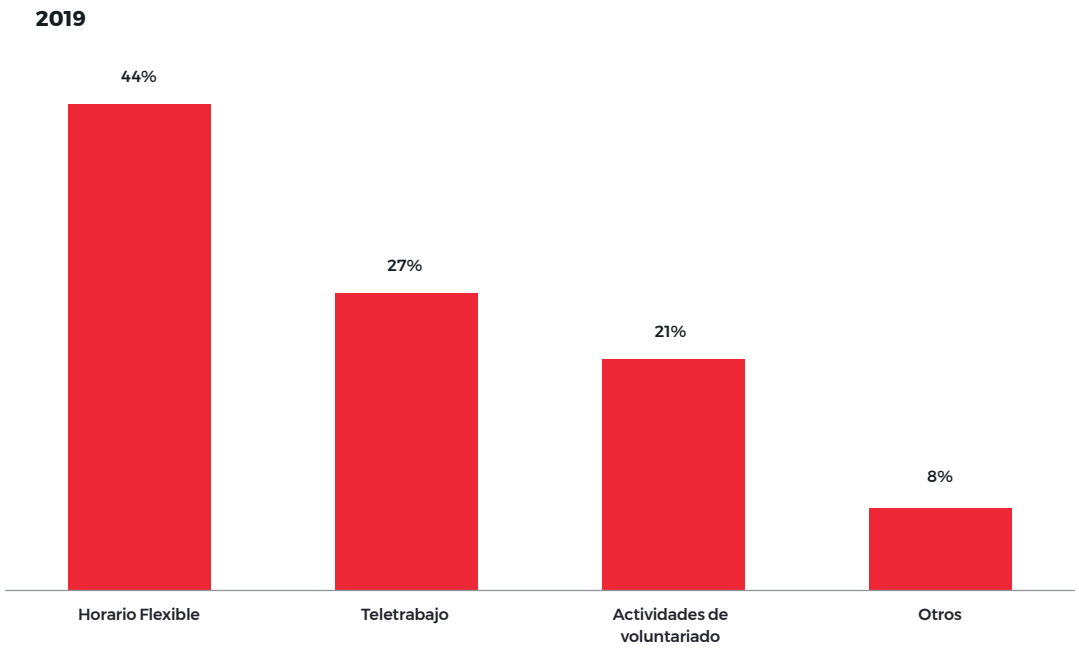
05. Resultados

5.2 Vinculación

En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 21 "Indique las políticas desarrolladas en relación con el "salario emocional"**. En esta sección es importante conocer qué políticas han sido desarrolladas por las empresas participantes en la investigación y podemos observar que el 44% fomentar tener un Horario Flexible seguido del Teletrabajo con un 27%.

En este tercer tema de la segunda dimensión Vinculación, de la investigación "Barómetro DCH – La Gestión del Talento en España 2019" resaltamos que todas las empresas encuestadas cuentan con retribución variable, además se trabaja en forma uniforme en las diferentes áreas de la empresa.

Gráfico 21 .Indique las políticas desarrolladas en relación con el "salario emocional"



05. Resultados

5.2 Vinculación

5.2.4. Gestión de la Experiencia del Empleado

La Gestión de la Experiencia del Empleado, último tema de la segunda dimensión Vinculación de la investigación, "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2019"

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)

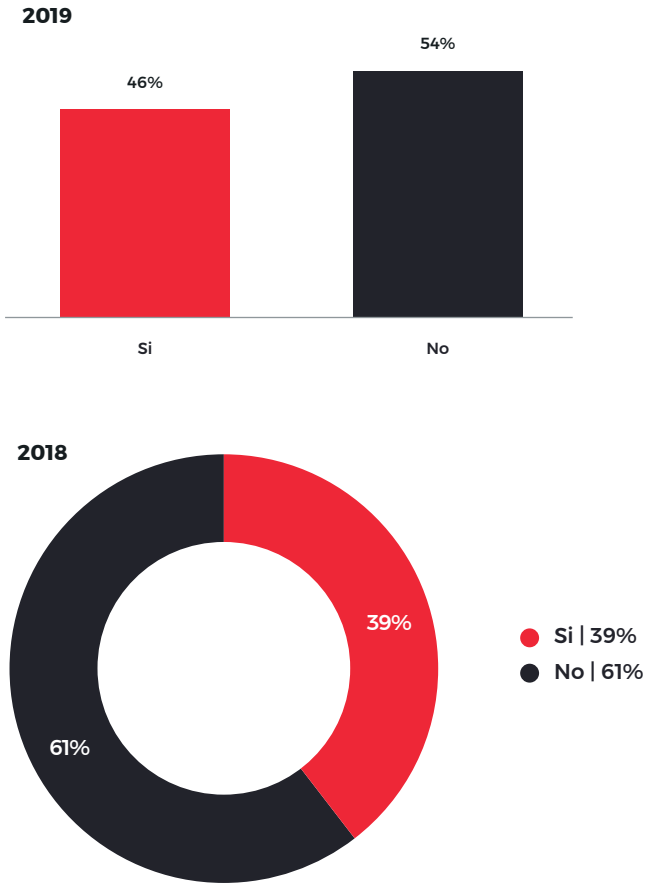
El tema se compone de 1 pregunta:

- **¿Ha diseñado una política o estrategia de gestión de la "experiencia de empleado"? (satisfacción del empleado o clima laboral)**

En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 22 "¿Ha diseñado una política o estrategia de Gestión de la Experiencia del Empleado?"**Se observa que la mayoría de empresas participantes en la investigación, el 54% no han diseñado una política o estrategia de Gestión de la Experiencia de Empleado, mientras que el 46% sí cuenta con estas políticas. Se observan que habido un balance en relación con el resultado del año 2018, puesto que el porcentaje de las empresas que diseñaron políticas al respecto se incrementaron en un 7%.

En esta dimensión Vinculación, de la investigación "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2019", se concluye que la mayoría de empresas participantes en la investigación no han diseñado una política o estrategia de Gestión de la Experiencia de Empleado, aunque se observa una mejora del 5%, el reto está presente para todas las empresas, y podemos observar que el 10% no respondió.

Gráfico 22. ¿Ha diseñado una política o estrategia de Gestión de la Experiencia del Empleado?



05. Resultados

5.3 Desarrollo

La tercera dimensión de la investigación, "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2019", es el Desarrollo, que lo entendemos como 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)

El tema se compone de 5 temas:

5.3.1. Identificación del Talento

5.3.2. Carrera Profesional

5.3.3. Formación

5.3.4. Gestión del Desempeño

5.3.5. Estilo de Liderazgo

5.3.1. Identificación del Talento

La identificación del Talento es el primer tema de la dimensión de Desarrollo, de la investigación "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2019".

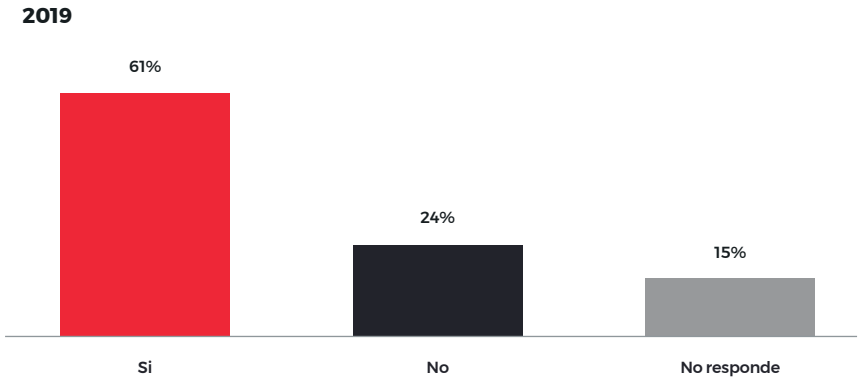
Los programas de *High Potential* son aquellos que sirven para contribuir al desarrollo de empleados de alto potencial, considerados como aquellos que son ágiles para aprender, con valores y con posibilidad de ascender de puesto en el corto plazo (HR Focus, 2015). Por lo que identificar estas personas con Talento es fundamental en el área de Recursos Humanos.

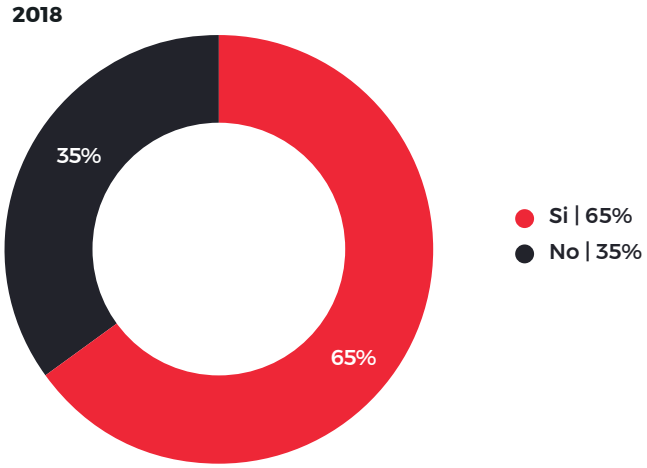
El tema se compone de 2 preguntas:

- **"¿Dispone de un programa específico para la identificación de Talento (*High Potential*)?"**
- **"¿Qué tipo de perfiles forman parte de estos programas?"**

En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 23, "¿Dispone de un programa específico para la identificación de Talento (*High Potential*)?"** Un 61% de las empresas encuestadas disponen de estos programas frente a un 24%, que aún no dispone de éstos. Se mantiene la tendencia del año 2018, ya que sólo se muestra una disminución del 4% de las empresas que disponen de un programa específico para la identificación de talento. Sin embargo contamos con un 15% que no responde.

Gráfico 23. ¿Dispone de un programa específico para la identificación de Talento (High Potential)?





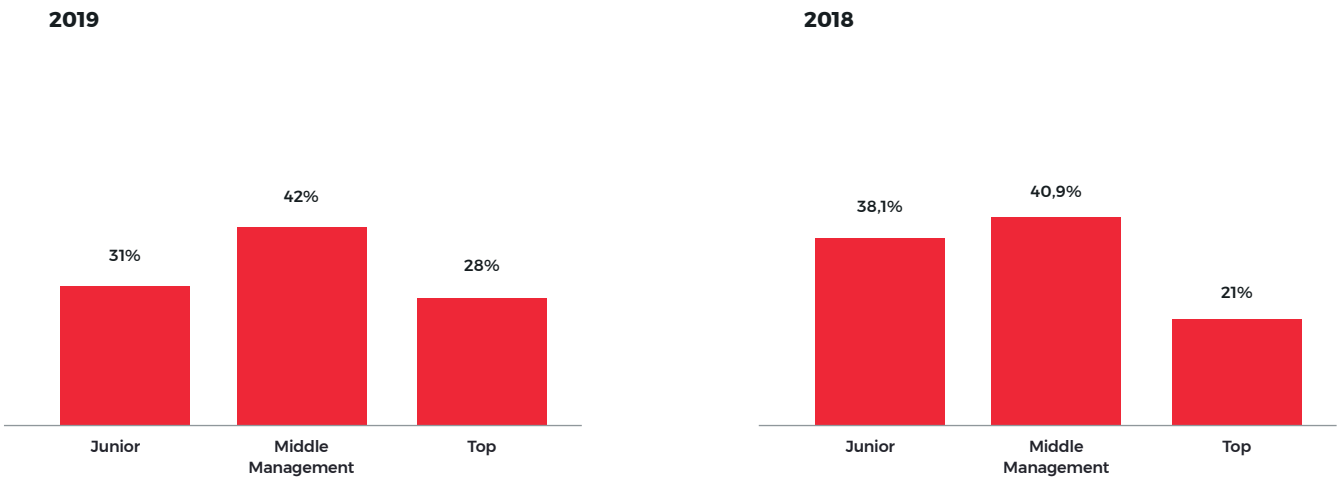
05. Resultados

5.3 Desarrollo

En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 24, "¿Qué tipo de perfiles forman parte de estos programas?"**, destaca el perfil de Middle Management con un 42%, seguido de Junior con un 31% y finalmente Top con un 28%. Las principales variaciones que se observan respecto al año anterior (2018) son el perfil Top con un incremento del 7%, y en Talento Junior con un descenso del 7.1% ya que es una herramienta empleada por las empresas para fidelizar este talento, mientras que Middle Management reflejó un leve un incremento del 2% para este 2019.

En este primer tema de la dimensión Desarrollo, identificación del Talento, de la investigación "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2019", destacamos que la mayoría de las empresas actualmente si cuentan con programas específicos para la identificación del Talento 61% (*High Potential*), principalmente para perfiles de *Middle Management* 42%.

Gráfico 24. ¿Qué tipo de perfiles forman parte de estos programas?



05. Resultados

5.3 Desarrollo

5.3.2. Carrera Profesional

El segundo tema de la dimensión de Desarrollo, de la investigación "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2019", es el Carrera Profesional.

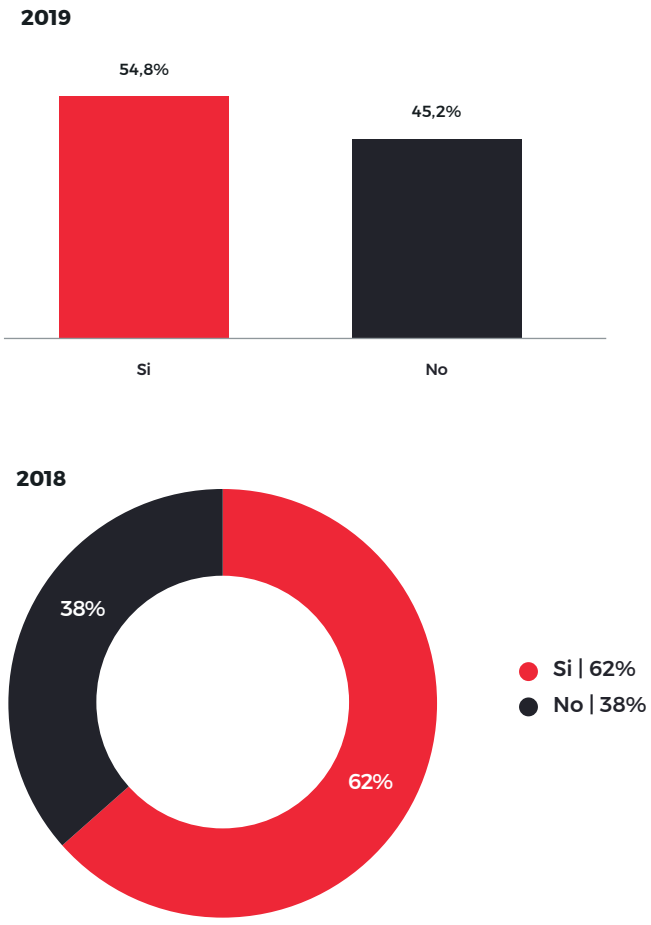
La Carrera Profesional o Plan de Carrera se define como una secuencia de actividades que ofrecen continuidad, orden y significado a la trayectoria profesional. Los Planes de Carrera son un medio para ayudar al empleado a impulsar su carrera según sus habilidades, y establecer una ruta específica de Desarrollo 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 como un proceso en el que es necesario ir saltando diferentes obstáculos para seguir progresando a lo largo del tiempo. Si bien es cierto, estos planes de desarrollo profesional son opcionales para los trabajadores, no siendo por tanto obligatorios en su cumplimiento.

El tema se compone de 2 preguntas:

- **¿Dispone de un Plan de Carrera Profesional para los empleados?**
- **¿A qué proceso está vinculado la carrera profesional?**

En el resultado de la investigación, se puede apreciar que un 54.8% de las empresas encuestadas cuentan con un Plan de Carrera Profesional para los empleados, como se observa en el **gráfico 25 "¿Dispone de un plan de carrera profesional para los empleados?"**. Este dato ha tenido un disminución un 7.2% con respecto al año 2018, donde se reflejó un 62% de las empresas que cuentan con dicho plan. Sin embargo en este año se obtuvo un 45.2% que "No" dispone de un plan de carrera profesional lo cual ha sufrido un incremento del 7.2% con relación al 2018.

Gráfico 25. ¿Dispone de un plan de carrera profesional para los empleados?



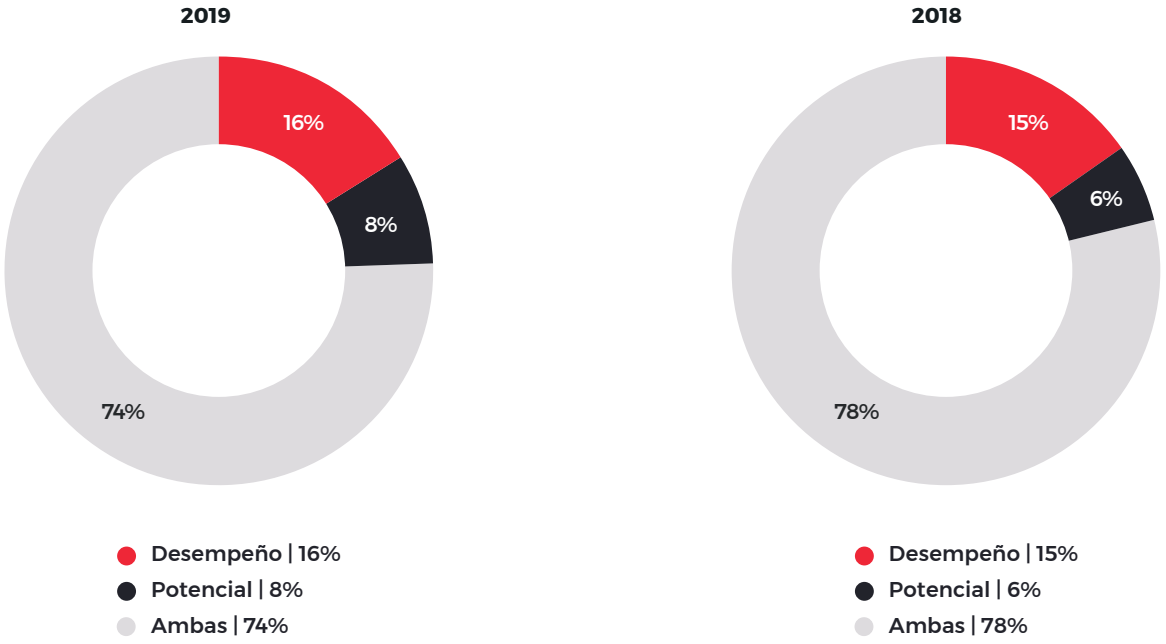
05. Resultados

5.3 Desarrollo

En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 26, "¿A qué proceso está vinculado la carrera profesional?"**, destacan los procesos vinculados a evaluar el desempeño y el potencial de los empleados (74,83% en 2019 - 78,21% en 2018), siguiendo los procesos que sólo evalúan desempeño (16,56% en 2019 - 15,38% en 2018) y los que sólo evalúan potencial (8,61% en 2019 - 6,41% en 2018).

En este segundo tema de la dimensión Desarrollo, Plan de Carrera, de la investigación "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2019", destacamos que las empresas cuentan con planes de carrera para sus empleados y que los procesos están vinculados tanto con el desempeño como el potencial de los mismos.

Gráfico 26. ¿A qué proceso está vinculado la carrera profesional?



05. Resultados

5.3 Desarrollo

5.3.3. Formación

El tercer tema de la dimensión de Desarrollo, de la investigación "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2019", es la 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)

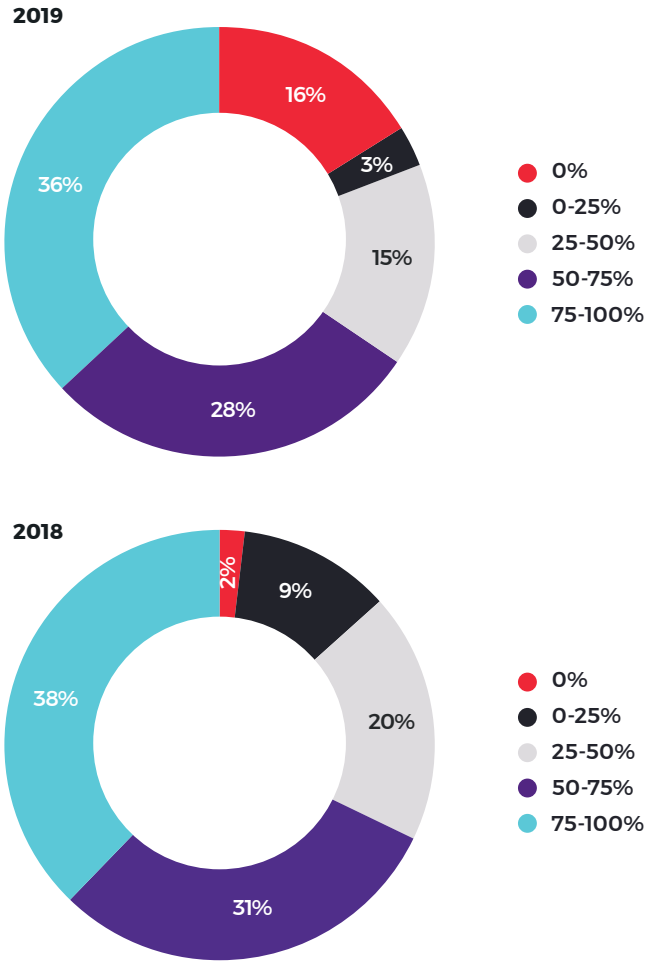
Como parte de las iniciativas de Desarrollo Profesional en las empresas, es clave la formación que se imparte en las diferentes áreas. No solo como aspecto clave del Desarrollo, sino como inversión a medio y largo plazo, ya que aumenta la productividad, motivación y confianza de los empleados, generando mejor rendimiento y resultados para la empresa.

El tema se compone de 2 preguntas:

- **Formación**
- **Tipos de formación**

En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 27, "Formación"**, el 36,50% (37,80% en 2018) de las empresas encuestadas han impartido formación en un rango del 75% al 100% de los empleados en el último año. Este dato ha disminuido en un 3,44% con respecto al año 2018. Cabe destacar, también, que un 16,50% (1,57% en 2018) de las empresas no ha realizado ningún tipo de formación.

Gráfico 27. Formación

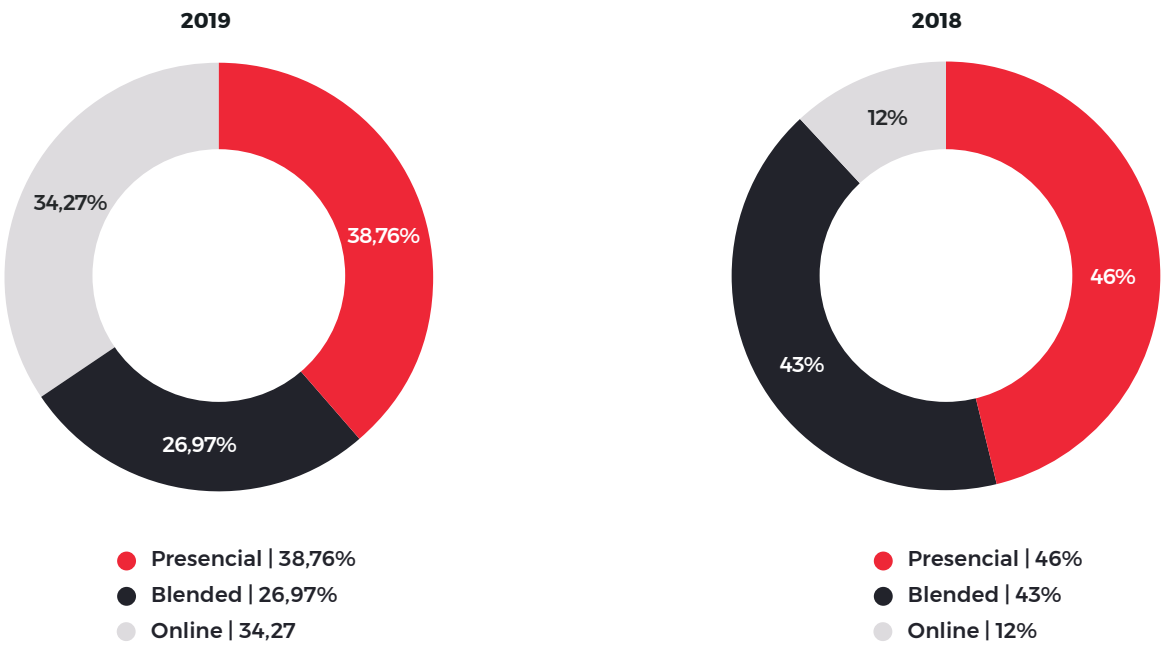


05. Resultados

5.3 Desarrollo

En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 28 "Tipos de formación"**, destaca la modalidad presencial con un 38,76% con una disminución del 6.91% con respecto al año 2018, seguida de la formación online con un 34,27%, lo cual ha tenido un aumento significativo del 22.46% en comparación al año anterior y de la formación blended con un 26,97% la cual tenido un descenso del 16.03% para el 2019.

Gráfico 28. Tipos de formación



05. Resultados

5.3 Desarrollo

5.3.4. Gestión del desempeño

La Gestión del Desempeño es el cuarto apartado de la dimensión de Desarrollo, de la investigación "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2019".

La Gestión del Desempeño establece una conexión entre la estrategia y la cultura de una organización y su capacidad para gestionar el rendimiento de los empleados para conseguir un mayor impacto en los resultados de negocio.

El tema se compone de 1 pregunta:

- **Modelo de Evaluación de Desempeño que se aplica**

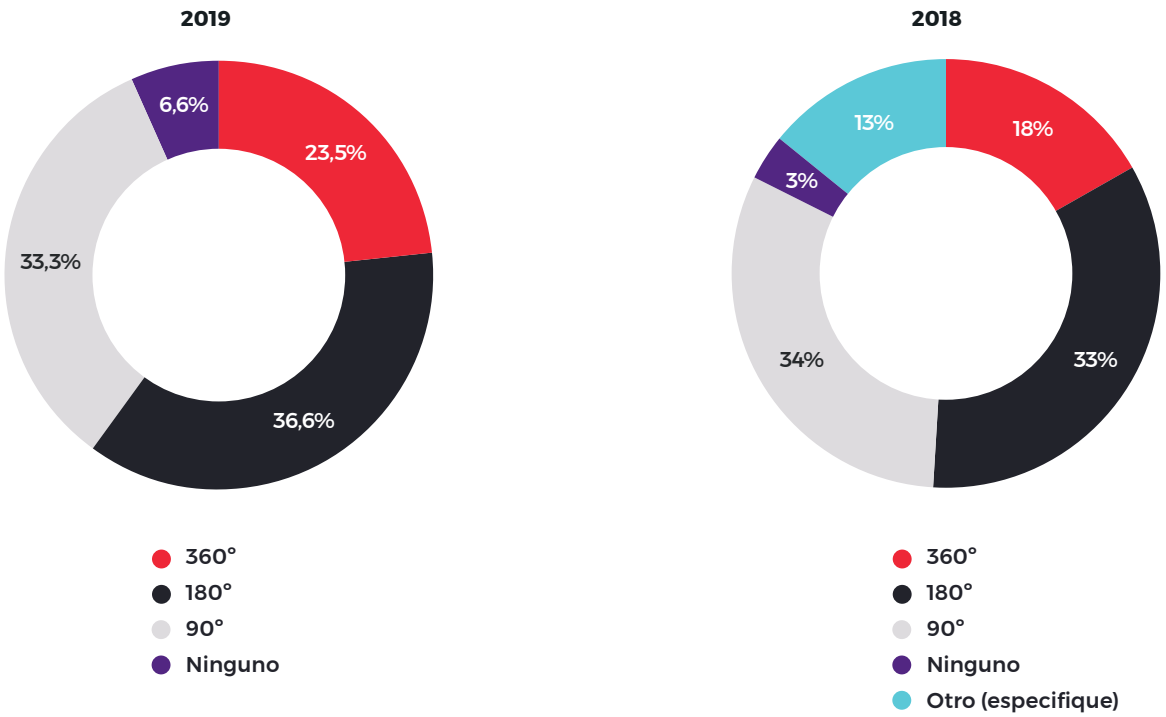
Para lograr que la formación tenga un impacto real, hay que desarrollar un modelo de gestión donde se fomente la retroalimentación frecuente, para así mejorar el rendimiento en el trabajo y ayudar a desarrollar las distintas habilidades de los empleados.

05. Resultados

5.3 Desarrollo

En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 29, "Modelo de Evaluación de Desempeño que se aplica"**, un 36,61% de las empresas encuestadas utiliza el modelo 180°, en el 2018 fue el 32,91%, siendo un aumento de 3,70%; seguido del modelo de 90° (33,33%) que en el año previo fue utilizado por el 34,18% de las compañías (demostrándose un descenso de su uso de 0,85% de un año a otro). El 6,56% de las empresas reconoce no utilizar ningún modelo de Evaluación de Desempeño, lo que aumenta en referencia a 2018 (2,53%) en 4,03%. Mientras que el modelo 360° aún se encuentra entre los menos utilizados con un 23,50% de empresas que lo aplican, a pesar de ello ha aumentado en 5,78% el número de compañías que utiliza el modelo 360° en comparación al 2018 donde solo el 17,72% utilizaba dicho modelo.

Gráfico 29. Modelo de Evaluación de Desempeño que se aplica.



05. Resultados

5.3 Desarrollo

5.3.5. Liderazgo

El quinto y último tema de la dimensión de Desarrollo, de la investigación "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2019", es el Liderazgo.

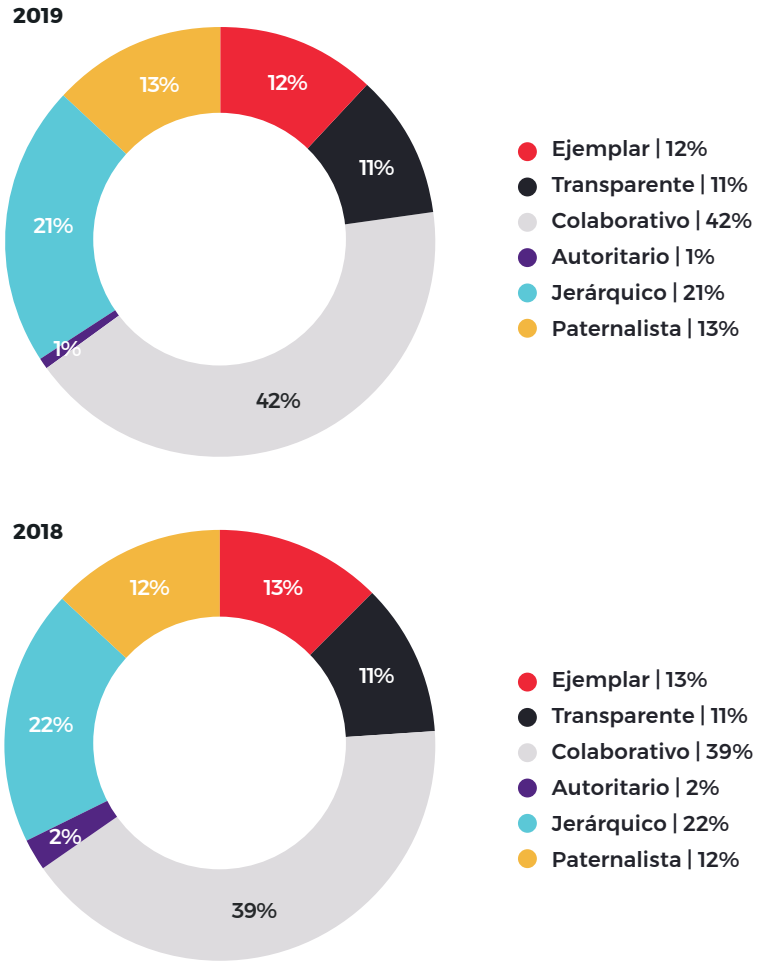
El Liderazgo es la capacidad que se tiene para conducir a un grupo con la finalidad de alcanzar un objetivo que conlleve al bien común. La influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. (Chiavenato, 1988)

El tema se compone de 1 pregunta:

- **¿Qué estilo de liderazgo representa mejor el de la empresa?**

En las empresas encontramos muchos tipos de Liderazgo. Se puede decir que el Estilo de Liderazgo se ve influenciado por la situación que esté atravesando la organización. En el **gráfico 30, "¿Qué estilo de liderazgo representa mejor al de tu empresa?"** se observa que un 42,07% de las empresas encuestadas reconoce tener un estilo Colaborativo, aumentando en 2,70% la tendencia con respecto a 2018 (39,37%). El estilo jerárquico representa un 21,34% de las empresas que el año previo fue 22,05%, configurando una diferencia de 0,71%. Solamente el 1,22% dice que su empresa es representada por un estilo de Liderazgo Autoritario, el cual fue menos representativo para las empresas al igual que en el 2018 (2,36%).

Gráfico 30. ¿Qué estilo de liderazgo representa mejor al de tu empresa?



05. Resultados

5.4 Desvinculación

La última dimensión de la investigación, "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2019", es la Desvinculación.

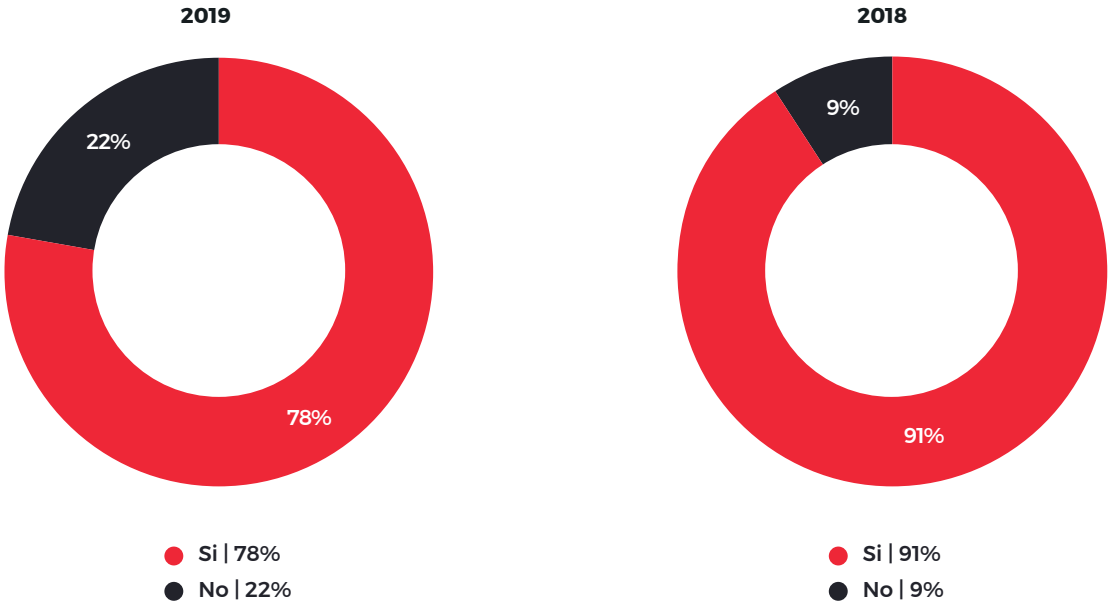
Se entiende como Desvinculación al proceso mediante el cual la persona se separa de la organización. Es importante ejecutar este proceso teniendo en cuenta la estrategia del negocio, la cultura, y el mercado laboral. (Jiménez, Arce, Marcos, Sánchez, 2013).

El tema se compone de 3 preguntas:

- **¿Realiza entrevistas de salida?**
- **Tipo de comunicación que realiza con empleados**
- **¿Cuales crees que son los factores para cambiar de empresa?**

En cuanto al análisis de las respuestas del **gráfico 31, "¿Realiza entrevistas de salida?"**, se observa que el 78% de las empresas encuestadas realizan Entrevista de Salida, algo que permite entender y conocer el o los motivos por los cuales el empleado ha decidido dejar la organización y así poder tomar las medidas pertinentes. Pero, hay una notable disminución de 13,5% en comparación a los resultados del año 2018 ya que prevalecía el 91,34%.

Gráfico 31. ¿Realiza entrevistas de salida?

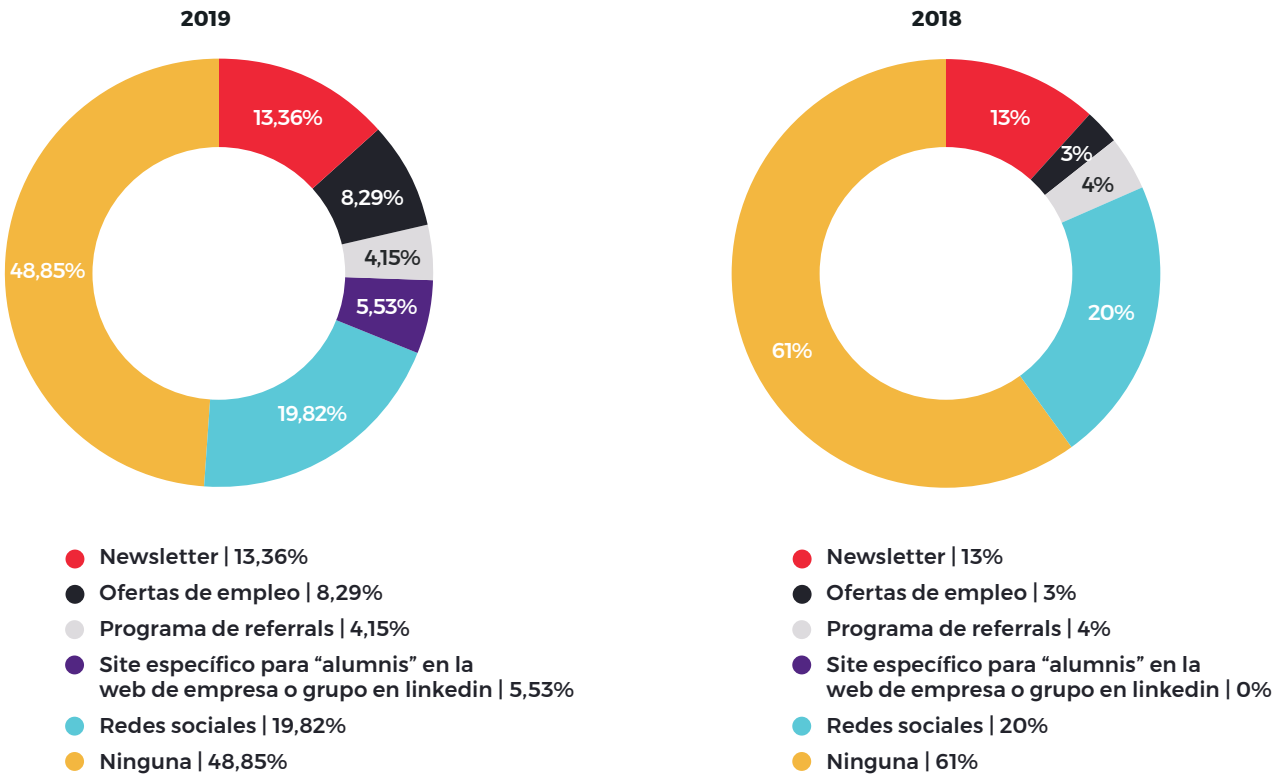


05. Resultados

5.4 Desvinculación

En el **gráfico 32, "Tipo de comunicación que se establece con los ex empleados"** se muestra que el 48,85% de las empresas encuestadas no cuentan con ningún tipo de comunicación. El 19,82% se comunica a través de redes sociales y un 13,36% establece comunicación con sus ex empleados mediante *Newsletter*. Respecto al año 2018 se observa una mejora considerable: 11,77% mejoró su comunicación con ex empleados, siendo los principales medios Redes Sociales y Newsletter.

Gráfico 32. Tipo de comunicación que se establece con los ex empleados



05. Resultados

5.4 Desvinculación

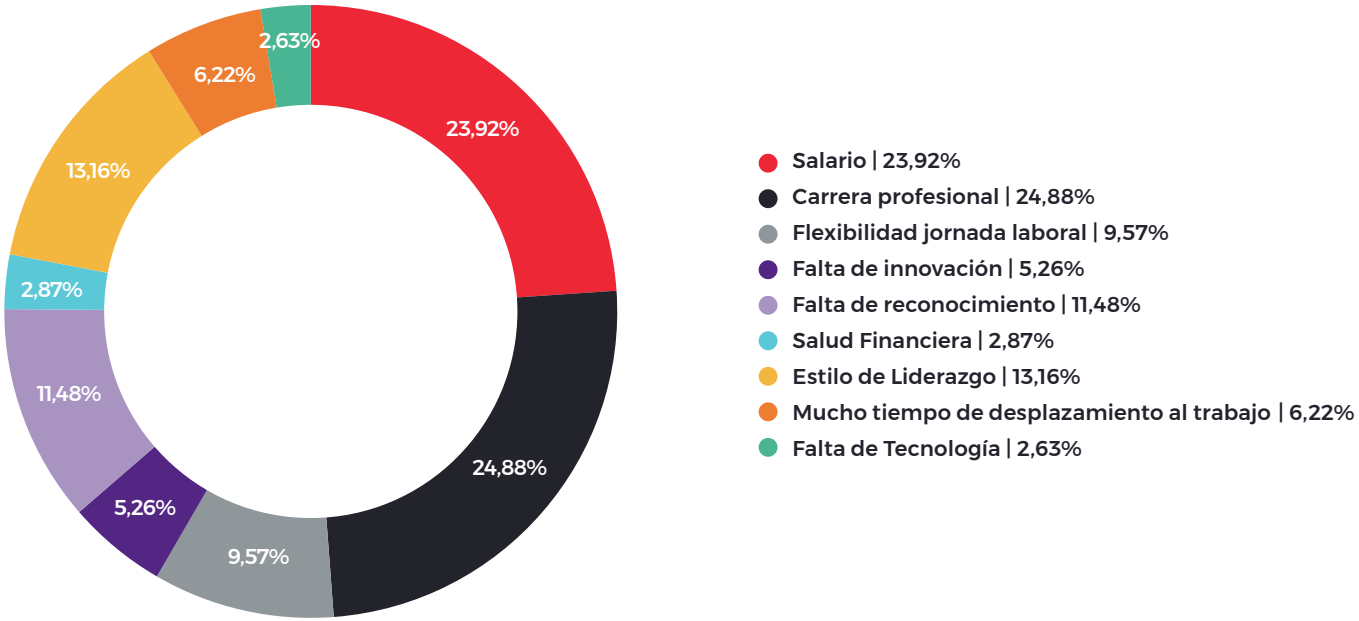
En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 33, "¿Cuáles crees que son los factores principales para cambiar de empresa?"** se puede observar que el 24,88% de las empresas creen que, el principal motivo de sus colaboradores para cambiar de empresa es el hecho de no contar o no visualizar claramente las oportunidades de crecimiento, lo cual representa un aumento del 4,30% con respecto al 2018, otro factor relevante que influye en la decisión de cambiar de empresa es el hecho de percibir que el salario no era el adecuado para el puesto (23,92%) y que en comparación del 2018 representa un aumento de 4,21%.

Para concluir, en esta cuarta dimensión Desvinculación, de la investigación "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2019", se percibe que la mayoría de las personas se retiran de las organizaciones por falta de oportunidades de crecimiento.

El salario acorde a sus funciones, así como la relación con su jefe directo suelen ser adicionalmente motivos de salida. La mayoría de las empresas no mantiene contacto con los trabajadores que se desvinculan, por lo que es difícil obtener información relacionada con la desvinculación laboral y así poder concretar acciones que permitan mejorar.

Gráfico 33. ¿Cuáles crees que son los factores principales para cambiar de empresa?

2019



06

Conclusiones

06. Conclusiones

La elaboración del informe "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2019" permite 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; mostrando una radiografía de la Gestión de Personas en España.

6.1 La investigación

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: Inserta Empleo. Esta nueva estructura ha permitido ampliar el número de directivos participantes en el cuestionario, con el objetivo de tener una muestra más representativa en la investigación.

6.2 El Modelo de trabajo

Para la toma de datos se elaboró un cuestionario con un total de 33 preguntas, enviado mediante una plataforma virtual. Esta herramienta descompone los procesos y estrategias más relevantes de Recursos Humanos en las dimensiones de: Atracción, Vinculación, Desarrollo y Desvinculación. Para el formato de respuesta, los directivos contaban con un número cerrado de respuestas. En algunos casos con opción múltiple de respuestas y en otros con opción única.

06. Conclusiones

6.3 Los Resultados

El informe "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2019" ha analizado las 4 dimensiones del ciclo de las personas en las empresas: Atracción, Vinculación, Desarrollo y Desvinculación.

Su objetivo es 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.

Como habíamos mencionado al inicio del Informe, en el año 2019 se decidió incluir la pregunta relacionada a los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, evidenciando que la mayoría de las empresas han incluido la Igualdad de Género (28%), Salud y bienestar (24%), Trabajo decente y crecimiento económico (10%) y Acción por el clima (10%) dentro de la Gestión del Talento.

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 de atracción del talento.

Reclutamiento y Selección

En Reclutamiento y Selección destaca la contratación de perfiles Junior (37,9%), **con una disminución en comparación de años anteriores (7.6%)**. Sin embargo, **las contrataciones de perfiles senior ha aumentado (9,8%)**. Al analizar el porcentaje de contrataciones por departamento destaca Comercial 18% (incremento de 2% comparado a 2018), Operaciones y Logística 18% (disminución de 6% comparado a 2018) y el área tecnológica 17% (incremento de 5% comparado a 2018).

Respecto a las fuentes de reclutamiento más utilizadas, estas varían según el tipo de perfil, Junior, *Middle Management* y Senior; destacando siempre los Jobsites, Linkedin y *Headhunters*, siendo esta última usada en su mayoría para posiciones Senior (52%), representando un **incremento de 14% comparado con los años anteriores**. Detectamos también que en el año 2019, el 9% de las contrataciones de los puestos *Middle Management*, se realizaron vía Headhunters: este escenario es una novedad, **pues en los años anteriores tales puestos eran incorporados por otras fuentes**. Otra variación destacada son las contrataciones de los puestos Junior via Job Sites, teniendo en cuenta que en 2019 **ha tenido un incremento de 29% en comparación a los años anteriores**. Respecto al nivel de inglés requerido por las compañías se encuentra como el más solicitado el nivel B1-B2: 47,2%, **lo que representa un ligero incremento del 9% frente al año 2018**, mientras que el 15,6% de las empresas indican que no es imprescindible para la posición, **una disminución de 2.8%**

Programa de Jóvenes Talentos

Siguiendo con la dimensión de Atracción, referido al Programa de Jóvenes Talentos, destacamos que un 54% han manifestado que "Sí" cuentan con estos programas, por lo que se mantiene la tendencia. Sin embargo, cuando comparamos con los resultados de 2018, detectamos que hubo **una disminución de 6%** de programas de jóvenes talentos.

Programa de recolocación o adaptación a la transformación digital: talento senior

Las empresas no disponen en un 76% de programas de transformación digital del talento más senior. **Mientras ha disminuido 2.5% comparado con 2018**, esto todavía supone un reto para las organizaciones ligado a sus programas de responsabilidad social corporativa y al talento con más experiencia en la organización.

Grados y master

En cuanto a los grados y master más demandados Administración de Empresas e Ingeniería (20%) con un ligero incremento entorno al 4% se siguen posicionando como las opciones más demandadas. En segundo lugar se encuentra IT (16%) seguido de Economía (10%). Respecto a los masters: MBA (29%) Gestión de Proyectos (21%) y Marketing y comercial (18%), seguido por Finanzas (10%). **Con respecto al año 2018 Recursos Humanos descendió en un 8% y MBA aumentó un 2,9%**.

Employer Branding

Se observa que la **Política de Flexibilidad y Conciliación con un 14%**, seguida por **Carrera Profesionales y Marca de la Empresa con 13%** son los aspectos que las hacen más atractivas, a las empresas para trabajar.

Gestión de la diversidad

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. Observamos que 60% de las empresas han implementado programas de gestión de la diversidad, **un incremento de 11% comparado al año 2018**.

Entre las políticas de gestión de la diversidad, destacan se las acciones relacionadas a diversidad de género (37%) seguida de la Discapacidad e Inclusión (28%).

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.

Programas de *Onboarding*/Inmersión

Respecto a los Programas de *Onboarding*/Inmersión destacamos que una gran parte de las empresas (92% - incremento de 12% compa-

6.3 Los Resultados

rado a 2018) sí cuenta con estos programas y suelen ser realizados durante la primera semana de trabajo (50% - representando un incremento de 15% a los años anteriores).

Gestión del compromiso
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 (55%). Sin embargo, esto representa una **disminución del 18% frente al año 2018** lo cual es una disminución significativa que debe ser profundizada.
Dentro de los aspectos clave en la gestión del talento relacionados con la gestión del compromiso destacan: Carrera Profesional (17%) y Políticas de Flexibilidad y Conciliación (16%). Se observa que se ha tenido una variante con respecto a las políticas donde se puede observar que en el 2018 destaca la Carrera Profesional (37%) y el Estilo de Liderazgo (28%).

Sistemas de Compensación
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 los sistemas de compensación son aplicados en forma homogénea en toda la empresa. Las áreas que cuentan con mayor retribución variable son: Dirección General y Comercial con 15%, Recursos Humanos con el 14% y Marketing/Finanzas y Operaciones y Logística con 13% respectivamente.

En este año se ha incorporado una pregunta clave **"Indique las políticas desarrolladas en relación con el salario emocional"** y para los empleados, es importante el Horario flexible con el 44%, seguido del teletrabajo con un 27%.

Gestión de la Experiencia del Empleado
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 54% de las empresas participantes en la investigación no ha diseñado una política o estrategia de la experiencia de empleado. Hay **una disminución de 7% frente al año 2018**, por lo que se pronostica que será esta la tendencia en próximas investigaciones.

La investigación concluye que en la dimensión de Vinculación, todas las empresas reflejan una clara tendencia por promover y fortalecer políticas y estrategias 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 la cual son clave: la flexibilidad, 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.

Identificación del talento
Las empresas encuestadas sí cuentan con programas específicos para la identificación del Talento (61%), siendo el perfil "*Middle Management*" quien tiene mayor participación con un 42%, seguido del perfil "Junior" con un 31%. Cuando comparamos con el año anterior, **las variaciones se han mantenido estables**.

Planes de Carrera
En cuanto a los Planes de Carrera, destacamos que 55% de las empresas tienen planes de carrera. Sin embargo, cuando comparamos a 2018, **visualizamos una disminución de 7%**. Estos planes están fuertemente relacionados con los procesos de Evaluación del Desempeño e Identificación de Potencial: 74%, manteniendo la misma tendencia de 2018 (78%).

Formación
El 36% 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, como el 28% también aplica formación a su plantilla entre el 50-75%, se evidencia los esfuerzos por incluir a más de la mitad de la plantilla. Sin embargo, **la encuesta ha revelado que hubo una disminución de 5%** (rango de 50-100%) en relación a 2018.

La modalidad de **formación online** ha tenido una gran relevancia en esta año de 2019 (34%), **aumentando en 22% frente a 2018 (12%)**. Esto evidencia una clara tendencia de que las empresas, cada vez más, en acciones de formación *online*.

Gestión de Desempeño
Se observa una mejora considerable. en cuanto al modelo de evaluación empleado hay un incremento en las evaluaciones de 180° (36,61%) y 360° (23,50%), lo que representa 3,70% y 5,78% más que el año anterior respectivamente.

Estilo de Liderazgo
Se mantiene la tendencia del Estilo de Liderazgo Colaborativo (42%.) Los actuales entornos de trabajo exigen un cambio en el estilo 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.

06. Conclusiones

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. 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.

El 78% de las empresas encuestadas realizan entrevistas de salida pero no mantienen contacto con los trabajadores una vez desvinculados (48.85%). Sin embargo, la investigación nos ha aportado que hubo **una disminución de 13% (en relación a 2018) en la cuantidad de empresas que hacen las entrevistas de salida**.

La mayoría de personas que se van de las organizaciones, como demuestra el estudio, es por falta de oportunidades de crecimiento: 24.88%, **un crecimiento de 4.30% frente a 2018**. Otro importante aspecto que motivan a las personas a cambiar de empresa es el salario: en 2019, con 23.92% y **representa un incremento de 4,21%**.

6.4 Futuras investigaciones

La publicación de este tercer informe "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2019", permite conocer a detalle las iniciativas que ejecutan las empresas en cuanto a las dimensiones: Atracción, Vinculación, Desarrollo y Desvinculación y compararlas con los resultados del año 2018.

Este año, la investigación ha alcanzado un mayor número de directivos, lo cual ha enriquecido el análisis. Como sugerencia para el próximo año, es recomendable realizar una segmentación según el sector, con el propósito de detectar y comparar las principales tendencias según el tipo de organización.

Campus Barcelona

C/ Aragó, 55 - 08015
C/ Tarragona, 110 - 08015

Campus Madrid

C/ Joaquín Costa, 41 - 28002
C/ Príncipe De Vergara, 156 - 28002

eae.es
900 494 805

ISBN: 978-84-17476-68-7

EAE Business School

We make
it happen