



Barómetro DCH La Gestión del Talento en España y Latinoamérica 2020



Índice

01	Resumen ejecutivo	Pág. 3
02	Introducción	Pág. 7
03	Marco teórico	Pág. 13
	3.1 Atracción	
	3.2 Vinculación	
	3.3 Desarrollo	
	3.4 Desvinculación	
04	Metodología	Pág. 18
	4.1 Método	
	4.1.1 Sujetos, universo y muestra	
	4.1.2. Cronograma de las fases de investigación	
05	Resultados	Pág. 23
	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 Desarrono 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. 137



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 y de Latinoamérica, tienen en torno a cuáles son los proyectos y tendencias más destacadas en la Gestión de Talento en el año 2020 en todas las áreas de los Recursos Humanos.

Este año se ha incluido como novedad la participación de empresas de Latinoamérica, con el objetivo de tener una imagen de la situación de la Gestión de Personas en España y compararlo con las prácticas ejecutadas en Latam.

Continúa en esta quinta edición como colaboradores del Barómetro, **Inserta Empleo**.

Este año se ha incorporado, como parte de la investigación, una pregunta dedicada a tratar temas relacionados con el impacto del Covid-19 en la Gestión del Talento. Es de vital importancia conocer qué impactos positivos o negativos pudieron percibir los participantes de la encuesta, en las 4 dimensiones de la Gestión del Talento y los retos que se presentan. El resultado pretende ser una quía que permita identificar en nuestras propias empresas aquellas prácticas que incrementaron el bienestar de los colaboradores y la organización, así como evitar las consecuencias negativas de otras prácticas para poder tomar acciones necesarias ya sea eliminando (en la medida de lo posible) o mitigando los riesgos de aquellos factores que generan mayor incomodidad y/o dificultades en la organización a raíz del efecto de la pandemia y la transformación digital.

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 referida al país de origen de la organización para poder realizar la comparación de resultados entre España y Latam y dos preguntas relacionadas con Covid-19. Las preguntas añadidas fueron:

- 1. País de origen de la organización.
- 2. ¿Qué dimensión de la Cestión del Talento se ha visto más afectada por Covid-19?
- 3. Describa un impacto positivo y otro negativo en la Gestión de Personas.

Respecto a 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?
- Desvinculación: ¿Qué podemos hacer para que nuestros ex empleados continúen siendo embajadores de nuestra organización?

Durante el 2020 Recursos Humanos se convirtió en un área clave para poder llevar a cabo los cambios y la adaptación a nuevas formas de trabajo en un escenario de transformación digital. Recursos Humanos pasó de ser un área vista como "observadora" a ser el área "protagonista" en el diseño de estrategias para Gestionar a las Personas, acompañarlas en un periodo de incertidumbre y asegurar que la empresa pudiera seguir obteniendo resultados.

Este reto inesperado para la gran mayoría de organizaciones generó impactos positivos para algunos, negativos para otros, pero sin duda dejó muchos aprendizajes y la evidencia de que la Gestión del Talento es clave para el éxito de las empresas. Por esto se incluyó las preguntas orientadas a conocer las dimensiones de la Gestión del Talento más afectadas por Covid-19, Ilegando a la conclusión de que el área de "Desarrollo" fue la que más impacto tuvo en España con un 37,88%. Realizamos en este año una comparación con Latam a fin de obtener un contraste de las tendencias en ambas partes, llegando a la conclusión de que en muchas de las preguntas las prácticas eran similares. En este caso en Latam la dimensión "Desarrollo" también fue la más afectada por Covid-19 pero con un 35,45% como resultado.

La emergencia sanitaria tomó a muchas organizaciones por sorpresa y alguno de los efectos negativos identificados a nivel de España en el estudio fueron: la "Pérdida de contacto presencial" (24,58%) que trajo consigo nuevos retos para lograr una buena comunicación y para lograr trabajar en equipo, "Dificultad en los procesos internos" (20,34%) como retrasos y evidencias de la necesidad

01. Resumen ejecutivo

de automatización en algunas operaciones, dificultad en la "Gestión de emociones" y "Poca sensación de salud y bienestar en la organización" (ambas opciones con 18.64%). En Latam además de los efectos negativos ya mencionados en España, aparecen como parte de "Otros" efectos(10,31%): el elevado "Absentismo", mayores "Demandas políticas", evidencia de la "Desactualización de las leyes laborales" y problemas de "Conectividad". Pero no debemos olvidar que no todo fue negativo. Con la pandemia las organizaciones en España pudieron identificar también impactos positivos como: "Nuevas formas de trabajo" (35%) con el teletrabajo, el trabajo por objetivos y nuevas formas de relacionarse con los equipos que llevó a que se evidencie el "Compromiso y resiliencia" (25%) de la mavoría de colaboradores, así como la rápida "Adaptación al cambio y aprendizaje" (19,17%). En Latam, aparte de estos impactos positivos mencionados aparecen "Otros" (28,07%) como la "Optimización de espacios" y sobre todo el retomar el "Valor a las personas".

Con todo el contexto vivido el 2020, la salud y el bienestar, así como políticas que ayuden a conciliar la vida personal con la laboral cobran mayor sentido e importancia. Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son compromisos que asumen las empresas y que terminan guiando e impactando en todas las dimensiones de la Gestión del Talento y es por eso que este año mantenemos la pregunta que se añadió en el 2019 sobre cuáles eran los más importantes para los directores de Recursos Humanos en España y Latam. **En España, un**

21,51% destacan el objetivo de "Igualdad de Género" 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 15,12% y por último "Acción por el Clima" y "Reducción de las desigualdades" con 7,27%. Un 6,69% de las empresas no implementará ningún ODS dentro de sus políticas de Recursos Humanos. Por otro lado, en Latam los principales ODS identificados fueron: "Salud v bienestar" con 22,47%, "Igualdad de género" con 20,97%, y "Reducción de las desigualdades" con 7,12%. Un 4,49% de empresas en Latam 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, un aumento del 2,48% con respecto a los años anteriores de las contrataciones de perfiles "Junior" (40,38%) seguido de un 33,40% en perfiles de "Middle Management" y por último la disminución del 2,58% en contrataciones de perfiles "Senior". La tendencia ha tenido cambios con respecto a los estudios anteriores. En el 2019 hubo un incremento de contrataciones de perfiles "Senior" v en el 2020 vuelve a disminuir. En Latam un 48,24% de las contrataciones fueron perfiles "Junior", 30,84% perfiles "Middle Management" y un 20,93% perfiles "Senior". La tendencia en España y Latam

para el 2020 en cuanto a contrataciones por perfiles es similar, se deduce que en el 2020 las empresas apostaron por incrementar el perfil "Junior". Con respecto al porcentaje de contrataciones por departamento, las áreas con mayor incremento de personal se dieron como era de esperarse en "Tecnología" con 24.84% (aumento de 7.84% frente al 2019) v "Operaciones v logística" con un 23.08% (incremento del 5.08% con respecto al 2019). En Latam, las áreas con mayor porcentaie de contrataciones fueron: "Operaciones y logística" con 22.82% v "Comercial" con 19.19%, en tercer lugar es que aparece el área de "Tecnología" con un 17.44%. Con la necesidad de automatizar procesos e incorporar herramientas tecnológicas, el 2020 viene cambiando la tendencia que existía hasta el 2019 en el que un 75.88% de las empresas no disponían de programas de transformación digital para el talento más senior. Esta cifra se ha reducido un 7.67%. Es aún una reducción pequeña a comparación de la necesidad existente en la fuerza laboral de este tipo de programas v sabemos que supondrá un reto para las organizaciones ligado a sus programas de responsabilidad social corporativa v al talento con más experiencia en la organización. En Latam 42,34% de las empresas sí poseen programas para recolocar o adaptar a la transformación digital del talento más senior (10.55% más que en España). En cuanto a los grados y master más demandados para el 2020 en España: "Ingeniería" con 23.78%, "IT" con 21.33% v "Administración de Empresas" con 17,13% se posicionan como las opciones más demandadas. "IT" tuvo un incremento en la demanda de

5.33% con respecto al 2019. En cuanto a Latam. coincide en que el grado más demandado es "Ingeniería" con un 22.51%, en segundo lugar "Administración de Empresas" con 20.30% v en tercer lugar "IT" con 16.97%. Respecto a los masters en España: "MBA" (31.25%), "Gestión de Provectos" (24.52%) v "Marketing v Comercial" (13.46%). Con respecto al año 2019 "Recursos Humanos" descendió en un 1.1% quedando con un 4.90% del total de empresas españolas encuestadas. En Latam los masters más demandados fueron: MBA (40.40%). Gestión de Provectos (24.24%) y Finanzas (13.64%). De los factores que considera que hacen a la empresa atractiva para trabajar. destaca en España con 13.79% las "Políticas de flexibilidad v conciliación" (una disminución ligera de 0.21% con respecto al 2019), seguido de la "Carrera profesional" con un 13.64%. En Latam los factores que destacan son la "Marca de la empresa" con 13.31% y la "Carrera profesional" con 12.96%. En cuanto a las acciones de Employer Branding sique la tendencia de uso de Redes sociales con un 32.32% en España v 32.18% en Latam. La tendencia entre ambos lugares es similar excepto que en Latam el uso de "Ferias de empleo" como parte de su estrategia de Employer Branding es mayor que en España en 3,14% y en España se suele utilizar más "Patrocinios" (4.26% más que Latam). Por otro lado, en el 2020 el 58.02% de las empresas españolas implementaron políticas de gestión de la diversidad (1.98% menos que el 2019) y en Latam el 70.91% (12.89% más que en España). destacando en el total de la muestra (España v Latam) las políticas de "Diversidad de género" con 36.84%.

01. Resumen ejecutivo

Respecto a la dimensión VINCULACIÓN, se aprecia una ligera disminución en España (0,66%) respecto a los resultados del año anterior en los programas On-boarding/Inmersión y un importante aumento en 23,63% con respecto a la implementación de Políticas y/o Estrategias para la Gestión del Compromiso. En Latam, las empresas manifestaron contar con este tipo de políticas en un 80,91% (2,28% más que en España). Respecto a los sistemas de compensación, en España los departamentos que más recibieron retribución variable durante el 2020 fueron "Dirección general" (16,61%) y "Comercial" (15,52%) mientras que en Latam fueron "Comercial" (24,53%) y "Dirección general" (14,02%). En cuanto al "Salario emocional, un 40,13% de las empresas españolas han desarrollado "Políticas de horarios flexibles" y un 36,79% implementó el "Teletrabajo" (1,29% menos que en Latam). Esta tendencia es coherente con los acontecimientos vividos durante el 2020 a raíz de la pandemia.

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" en el caso de España y para posiciones "*Middle Management*" y "Senior" en Latam. Las empresas siguen desarrollando planes de carrera para los empleados (66.15% España y 76.36% Latam).

En los tipos de formación que se imparten en las empresas, destaca la modalidad "Online" en España con 42,69% (un 8,42% más que en el 2019) y 45,68% en Latam, datos que son esperados ya que con la emergencia sanitaria se cancelaron muchas formaciones presenciales bajando esta modalidad un 13,07% con respecto al año anterior.

Por último, en cuanto a la dimensión DESVIN-CULACIÓN, aumenta en un 0,63% el número de empresas españolas que hacen entrevistas de salida obteniendo un porcentaje de 78,63% frente a Latam que cuenta con un 5,01% más en la implementación de esta práctica. Podemos decir que este punto sigue significando un reto para las organizaciones, ya que es fundamental conocer los motivos por los que los colaboradores deciden desvincularse para poder fortalecer la marca empleadora y definir las mejores estrategias para atraer y mantener al talento. Un 49,11% de empresas en España y un 55,12% de empresas en Latam, no realizan ningún tipo de comunicación con sus ex empleados, aunque se observa una subida en el uso del "Programa de referrals" en un 4.73% con respecto al 2019. Otras formas de comunicación han sufrido ligeras disminuciones con respecto al año anterior siendo los principales medios, "Redes sociales" (17,75% España, 22,83% Latam), "Newsletter" para España con 11,83% y "Programa de

referrals" para Latam con 7.87%. El principal motivo para cambiar de empresa a nivel del total de la muestra (España y Latam) ha sido el tema "Salario", seguido de la falta de "Carrera profesional". En España el principal motivo continúa siendo la falta de "Carrera profesional" v este año se le suma el "Salario" ambos con un 25.16%, en Latam el bajo "Salario" tiene un 28.80%, seguido del "Estilo de liderazgo" eiercido con un 17.20% lo que nos demuestra que efectivamente se aplica la frase que solemos escuchar "las personas no sólo renuncian a las organizaciones, renuncian a sus líderes" y la pandemia proporcionó el escenario perfecto para que los líderes pudieran salir a la luz.

De esta manera, los resultados del "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España y Latinoamérica 2020", muestran el reto que tienen las organizaciones tanto en España como en Latam para poder Gestionar el Talento en entornos inciertos y poder responder a ellos con políticas y/o estrategias alineadas a las necesidades tanto de las organizaciones como de los colaboradores.

Las variaciones de resultados en algunas de las dimensiones son consecuencia de los efectos de la emergencia sanitaria atravesada durante el 2020 (Covid-19), el entorno VUCA y la necesidad de transformación digital.



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 ha creado el **Work of Future Centre**. Es un instituto de formación e investigación aplicada de EAE Business School que estudia el impacto del actual y cambiante entorno socio-económico y potencia la empleabilidad sostenible en entornos frágiles, inciertos y digitales. Un lugar donde entidades nacionales e internacionales se encuentran para la reflexión y la investigación. Entidades que piensan y además actúan, con valentía, creando el Trabajo del Futuro y el Futuro del Trabajo.

La presente investigación tiene por objetivo, conocer las valoraciones que los directivos de capital humano de las grandes empresas españolas y de Latinoamérica, tienen en torno a cuáles son los proyectos y tendencias más destacadas este año y en comparación al 2019, con el objetivo de tener una radiografía de la Gestión de Personas en España y Latinoamérica. 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 y Latam.

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; así como, la comparativa con Latam.

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 2019 y Latam, con el objetivo de tener una clara imagen de la Gestión de Personas en España y Latinoamérica para 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 quinta edición de esta investigación se cuenta con la participación de **242 empresas de las cuales 132 son españolas, 110 de Latam**. 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 y Latam.

Objetivos específicos:

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

2.3 Preguntas a resolver

Esta investigación permitió dar respuesta a algunas preguntas básicas entorno a la Gestión del Talento en España y Latam 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 2020 y en comparación con el año pasado (2019), así como una comparativa con las prácticas realizadas en Latinoamérica.

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 y de latinoamérica 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 y latinoamericanas.

2.5 Estructura del equipo de investigación

Partners Investigadores:

· EAE Business School

Dirección de la investigación:

- · Juan Carlos Pérez Espinosa (DCH)
- · Raúl Bravo (EAE Business School)
- Pilar Llacer (Director de Investigación Centro "Work of the Future" EAE Business School)

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 noviembre 2020 - junio 2021 del Máster en Dirección de Recursos Humanos de EAE Business School y alumnis, contando con la siguiente estructura:

Investigador Principal: Da. Pilar Llacer

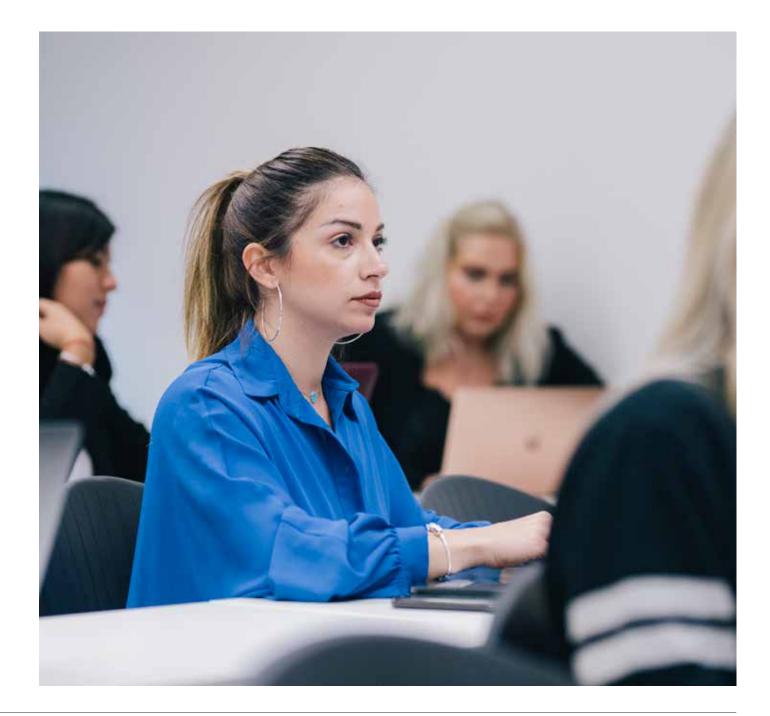
Investigadores EAE:

- · Alicia Marcilla Castro
- · Daniris J. Allende Otero
- · Fiorella Stefany Garcia Rodas
- Julia Giménez Moreno
- · Lourdes E. Fernández Gonzales

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.

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.





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, preguntas específicas con respecto al impacto del Covid-19 en la Gestión del Talento en el 2020 tanto en España como en latam Con la puesta en marcha de la investigación "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2020", 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).



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 y Latinoamérica 2020", 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 eficaz a un grupo de personas con mucho potencial con el objetivo de favorecer su posterior desarrollo tras superar con éxito el proceso de selección. Es decir, es una herramienta de identificación. formación y acceso de Talento joven a las compañías (LLORENTE & CUENCA, 2016).

Employer Branding: Es una práctica a través de la cual las organizaciones pretenden conseguir una imagen de empresa que capte la atención y atracción del mejor Talento disponible en el mercado, de cara a mejorar el posicionamiento de la empresa, la productividad y su rentabilidad. Es decir, es la estrategia que busca apoyar la construcción de una Marca para que sea reconocida como buen empleador, tanto para los empleados actuales como para los futuros Talentos (Amago, 2015).

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

3.2 Vinculación

Después de atraer al mejor Talento para la organización, el siguiente paso son los procesos de Vinculación.

La dimensión de Vinculación consiste en motivar y comprometer al empleado con la organización; facilitando que éste se identifique con los objetivos y la cultura de la misma. Tiene como propósito desarrollar acciones y proyectos de beneficio mutuo para una adaptación favorable del empleado a la empresa. Es el proceso por el que el empleado se familiariza con la cultura de la empresa y las responsabilidades de su puesto. A través de los procesos de Vinculación, el empleado se motiva y compromete con la organización; teniendo impacto los sistemas de compensación en su bienestar general. La dimensión Vinculación engloba conceptos como Programas On-boarding/Inmersión, Gestión del Compromiso, Sistemas de Compensación 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).

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).

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 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.

3.4 Desvinculación

Gestión del Desempeño: "La gestión estratégica del desempeño establece una conexión entre la estrategia y la cultura de una organización v su capacidad para gestionar el desempeño de los empleados para consequir un mayor impacto en los resultados de negocio." (Hav 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) v debilidades (áreas de desarrollo) en su desempeño para avudarles a ser más eficaces y lo que es más importante. para crecer profesionalmente. Supone trabajar más con la vista puesta en el futuro desde lo que se ha conseguido en el pasado".

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

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 y Latinoamérica 2020"

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).



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 noviembre - diciembre 2020) y a un grupo determinado (personas con responsabilidades en la Dirección de Recursos Humanos de empresas españolas y empresas en Latinoamérica).

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 y Latinoamérica. Del conjunto de empresas y directivos encuestados se ha recibido un total de **242 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	Octubre	Noviembre	Diciembre
	0	Preparación			
0.1		Creación del equipo investigador			
0.2		Selección de países de investigación y enti - dades 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			

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

Octubre - noviembre 2020

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 y Latam.

La investigación fue presentada 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
- Director de Investigación Centro "Work of the Future" FAF Business School: Da Pilar Llacer

Investigadores:

- · Alicia Marcilla Castro
- Daniris J. Allende Otero
- · Fiorella Stefany Garcia Rodas
- · Julia Giménez Moreno
- · Lourdes E. Fernández Gonzales (Alumni)

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.

Octubre 2020

Objetivos: Definir la colaboración que nos permita realizar un análisis comparativo de sus propuestas de Gestión de Talento con el año 2019 de España y Latam, 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

Octubre 2020

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

Noviembre 2020

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 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

La gestión del Talento y el impacto del Covid-19

- 2. ¿Qué dimensión de la Gestión del Talento se ha visto más afectada por Covid-19?
- 3. Describa un impacto positivo y otro negativo en la gestión de personas.

Objetivos de desarrollo sostenible

4. ¿Vas a implementar algún objetivo ODS en alguna dimensión de la gestión del talento? En caso afirmativo menciona la iniciativa a llevar a cabo.

DIMENSIÓN 1: ATRACCIÓN

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

- 5. Tamaño de la empresa según el número de empleados
- 6. Porcentaje de contrataciones por perfil
- 7. Porcentaje de contrataciones por departamento
- 8. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza según perfil?
- 9. Nivel de idioma inglés requerido en las nuevas contrataciones
- 10. ¿Dispone de un programa de incorporación de talento junior en la empresa?
- 11. ¿Dispone de un programa de "recolocación" o "adaptación" a la transformación digital del talento más senior?
- 12. Identifica los grados más demandados
- 13. Identifica los masters más demandados

Employer branding

- 14. ¿Cuáles son los factores que considera que hacen a la empresa atractiva para trabajar?
- 15. ¿Qué acciones realiza como estrategia de "marca empleador"?
- 16. ¿En qué grado considera que sus empleados hablan bien de la empresa y son embajadores de la marca?

Gestión de la Diversidad

- 17. ¿Ha diseñado alguna política de gestión de la diversidad en el área de atracción de talento?
- 18. 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

- 19. ¿Dispone de programas de onboarding/ inmersión para los empleados?
- 20. ¿Cuándo lo realiza?

GESTIÓN DEL COMPROMISO

- 21. ¿Dispone de políticas y/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados?
- 22. ¿Indique qué aspecto considera clave en la gestión de talento relacionada con el compromiso?

SISTEMA DE COMPENSACIÓN

- 23. ¿Qué departamentos de la empresa tienen retribución variable?
- 24. Indique las políticas desarrolladas en relación con el "salario emocional"

GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO

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

DIMENSIÓN 3: DESARROLLO

IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO

- 26. ¿Dispone de un programa específico para la identificación de talento (high potential)?
- 27. ¿Qué tipo de perfiles forman parte de estos programas?

CARRERA PROFESIONAL

- 28. ¿Dispone de un plan de carrera profesional para los empleados?
- 29. ¿A qué proceso está vinculado la carrera profesional?

FORMACIÓN

- 30. Porcentaje de empleados que han recibido formación en el último año
- 31. Tipos de formación
- 32. Modelo de evaluación de desempeño que se aplica

ESTILO DE LIDERAZGO

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

DIMENSIÓN 4: DESVINCULACIÓN

- 34. ¿Realiza entrevistas de salida estructuradas?
- 35. Tipo de comunicación que se establece con los ex empleados
- 36. ¿Cuáles cree que son los factores principales para cambiar de empresa?

Etapa 1.2 Creación del cuestionario electrónico

Noviembre 2020

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

Noviembre - diciembre 2020

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

A finales de noviembre 2020 los impulsores de la investigación enviaron invitaciones para participar en el cuestionario, abriendo un proceso que se cerraría el 24 de diciembre de 2020.

Una vez cerrado el proceso se registraron 242 respuestas al cuestionario.

Etapa 1.4 Análisis e interpretación de datos

Diciembre 2020

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 2020

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 2019 y con Latinoamérica.

Resultados:

Informe: "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2020"

Pretende ser un informe completo de la gestión del Talento en España, segmentado en cuatro dimensiones ATRACCIÓN, VINCULA-CIÓN, 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.



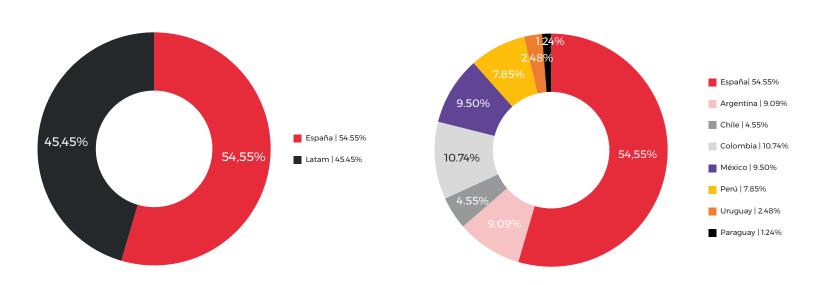
Una vez cerrado el plazo para el envío de respuestas, el equipo de investigación ha analizado un número total de 242 respuestas. De las cuales 132 corresponden a directivos de Recursos Humanos en territorio nacional y 110 a directivos de Recursos Humanos en Latam.

Para el año 2020 se incluyó a empresas de Latinoamérica con el propósito de conocer las prácticas en las diferentes dimensiones del talento comparándolas con España, así como dos preguntas relacionadas al impacto del Covid-19.

País de origen de la organización

De acuerdo a la primera pregunta "**País de origen de la organización",** del total de la muestra en la presente investigación, el 54,55% corresponde a Empresas españolas y el 45,45% son empresas de Latam. Las empresas que representan a Latam está compuesta por países como: Argentina, Chile, Colombia, México, Paraguay, Perú y Uruguay.

Gráfica 1. País de origen de la organización.

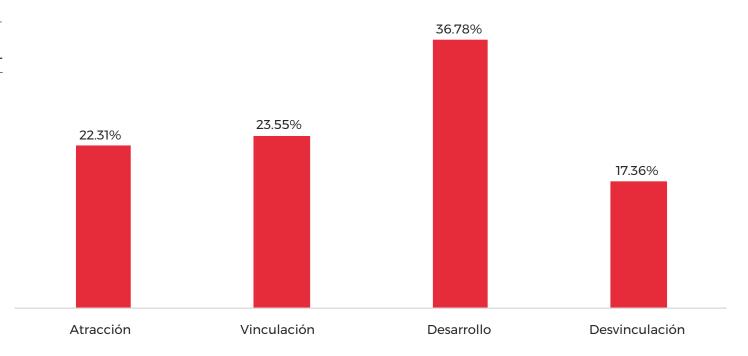


Dimensiones de la Gestión del Talento afectadas por Covid-19

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.

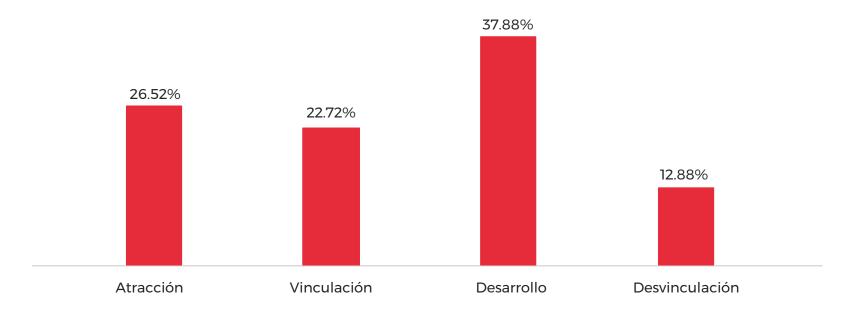
Con respecto a la pregunta "¿Qué dimensión de la Gestión del Talento se ha visto más afectada por Covid-19?". A nivel de los 242 resultados obtenidos en la muestra, se observa que la dimensión más afectada por la emergencia sanitaria en la Gestión del Talento es la de "Desarrollo" con un 36,78%, seguido por la de "Vinculación" con un 23,55%.

Gráfico 2: Dimensión de la gestión del Talento más afectada por Covid-19 en el total de la muestra.



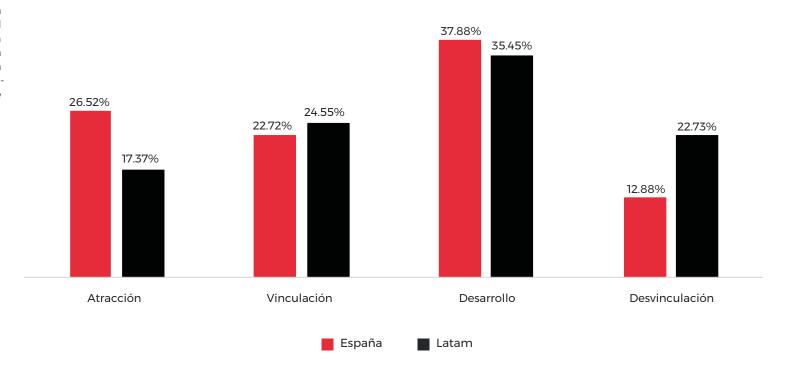
En España se obtuvo que, del total de la muestra, la dimensión de la Gestión del Talento que se vio más afectada por la emergencia sanitaria fue "Desarrollo" con un 37,88%. A diferencia de los resultados generales, en España la segunda dimensión más afectada, es la de "Atracción" con 26,52%, "Vinculación" con un 22,72%, y "Desvinculación" con un 12,88%.

Gráfica 2.1. Dimensión de la gestión del Talento más afectada por Covid-19 en España.



Observando los resultados acerca de las dimensiones del Talento afectadas en España y Latam, podemos notar que para ambas partes la dimensión más afectada es el "Desarrollo" de colaboradores con un 37,88% en España y 35,45% en Latam. En cambio la segunda dimensión más afectada es para España "Atracción" con un 26,52% comparado con el 17,27% de Latam. Y para Latam la segunda dimensión más afectada es "Vinculación" con un 24,55%. Cabe destacar que en Latam la dimensión "Desvinculación" se ve más afectada que en España por un 9,85%, como se muestra en la siguiente gráfica.

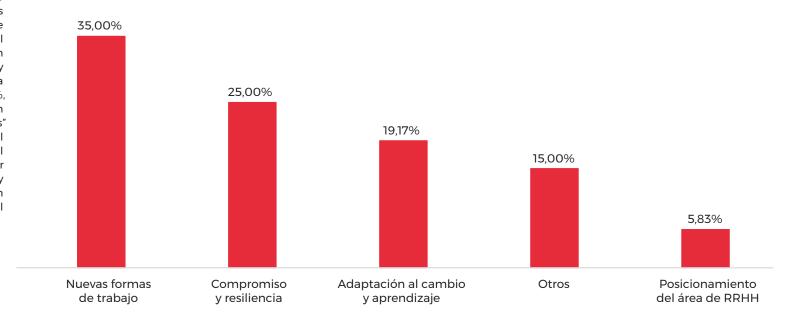
Gráfica 2.2. Dimensión de la gestión del Talento más afectada por Covid-19 en España y Latam.



Impacto positivo y negativo en la gestión de personas por Covid-19

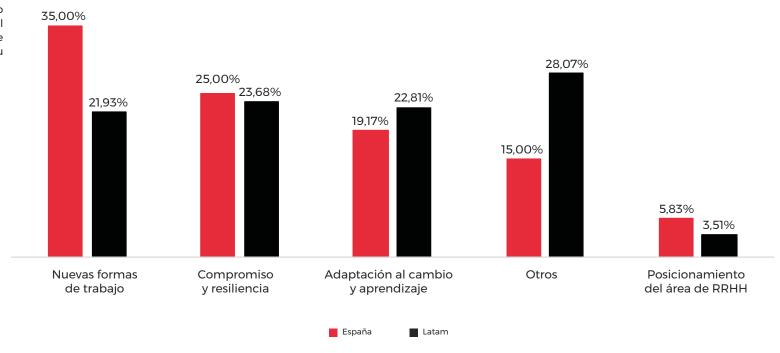
Gráfica 3. Impacto positivo en la gestión de personas en España por Covid-19.

Acorde a la pregunta "Describa un impacto positivo y otro negativo en la gestión de personas", podemos observar que en territorio nacional, el haber podido incorporar "Nuevas formas de trabajo" (teletrabajo, procesos de digitalización, trabajos por objetivos) es el principal **impacto positivo** identificado con un 35% de la muestra, seguido del "Compromiso y resiliencia" que mostraron los colaboradores a pesar de la emergencia sanitaria con un 25%, la rapidez para lograr una buena "Adaptación al cambio y aprendizaje" con 19,17%, "Otros" como el obtener balance entre vida personal y laboral, la descentralización de las áreas, el liderazgo, la mejora de la comunicación, contar con mayor talento disponible en el mercado y el uso de nuevas herramientas representan un 15% de la muestra y el "Posicionamiento del área de RRHH" con un 5,83%.



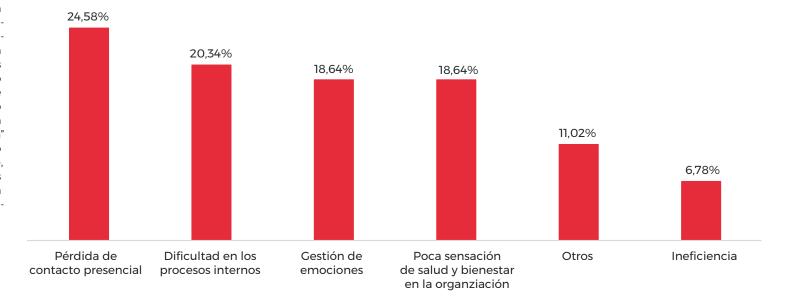
El principal **impacto positivo** a nivel de España ha sido la implementación de "Nuevas formas de trabajo" con un 35%. Sin embargo, para Latam, el impacto principal está en la variable "Otros" integrada por aspectos como: valorar nuevamente a las personas, optimizar espacios, utilizar herramientas ágiles para apoyar los cambios, liderazgo y la disponibilidad de talento en el mercado con un 28,07%. Tanto España como Latam coinciden en que el segundo **impacto positivo** más importante fue el compromiso de los colaboradores y su resiliencia (25% España y 23,68% Latam).

Gráfica 3.1. Impacto positivo en la gestión de personas en España y Latam por Covid-19.



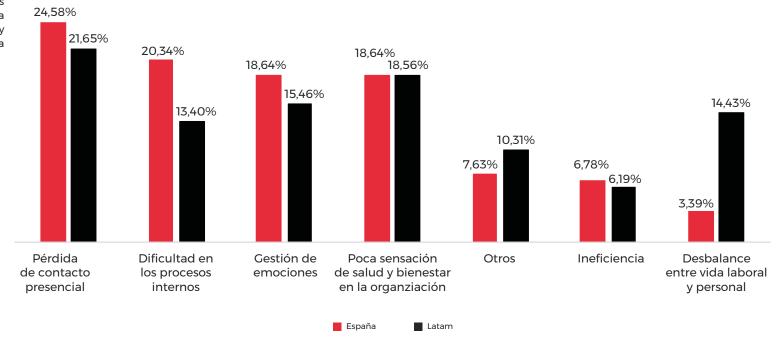
El principal **impacto negativo** a nivel de España, fue la "Pérdida de contacto presencial" que trajo consigo dificultad en la coordinación de reuniones con los equipos y retos a nivel comunicacional con un 24,58%, seguido de la "Dificultad en los procesos internos" con un 20,34%, siendo el principal proceso afectado identificado por la muestra: el On-boarding, la "Gestión de emociones" representa un 18,64% junto con la "Poca sensación de salud y bienestar en la organización" debido a la sensación de inestabilidad y el crecimiento de las desvinculaciones en todos los sectores que conllevaron a la incertidumbre, estrés y ansiedad. En la variable "Otros" con 11,02% aparecen razones como el poco o pobre liderazgo desplegado por las organizaciones, el desbalance entre la vida personal y laboral, la pérdida de foco en los objetivos y la falta de compromiso en algunos colaboradores. La variable "Ineficiencia" aparece con un 6,78% con razones como el no haber implementado estrategias a tiempo, optar por reuniones que eran innecesarias desgastando al equipo de trabajo y la poca ejecución de tareas que debieron ser prioritarias para el negocio.

Gráfica 3.2. Impacto negativo en la gestión de personas en España por Covid-19.



Realizando una comparativa con los resultados en Latam, lo notable es la diferencia del "Desbalance entre la vida laboral y personal" de 11,04% más con respecto a España, cuya variable al ser un porcentaje tan pequeño estuvo considerado como "Otros" en la gráfica anterior. Otra diferencia importante a destacar es que para Latam la clasificación "Otros" incluye problemas de conectividad, problemas de ausentismo de colaboradores, evidencia de que las leyes están desactualizadas y mayores demandas políticas del Gobierno a las empresas.

Gráfica 3.3. Impacto negativo en la gestión de personas en España y Latam por Covid-19.

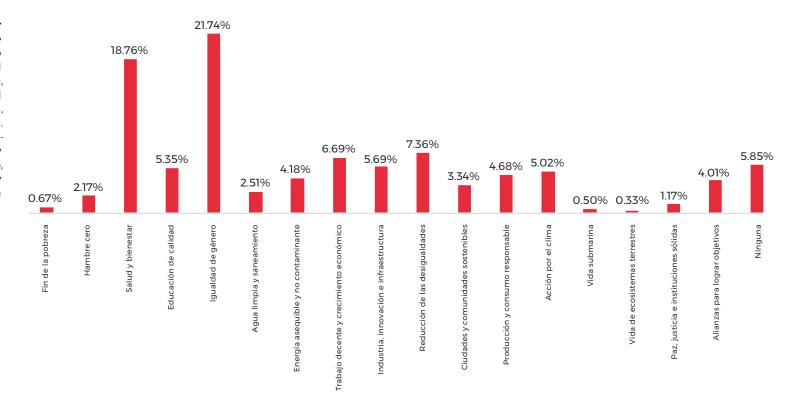


Objetivos de desarrollo sostenible

Implementación de objetivos ODS en las dimensiones de la gestión del Talento.

En relación a la pregunta: "¿Vas a implementar algún objetivo ODS en alguna dimensión de la gestión del Talento?. En caso afirmativo menciona la iniciativa a llevar a cabo". En el total de la muestra tomada (242 respuestas), se encontró que "Igualdad de Género" era el más elegido por las empresas con un 21,74%, seguido por "Salud y Bienestar" con un 18,75%. Las siguientes ODS más elegidas son "Reducción de las desigualdades" con un 7,56% y "Trabajo decente" con un 6,69%. Por otro lado, las menos elegidas son "Vida submarina" y "Vida de los ecosistemas terrestres", ambas con aproximadamente 0,40%.

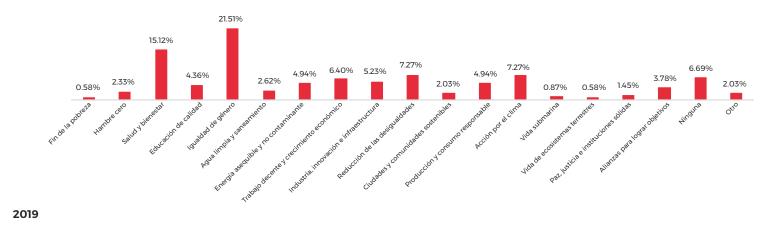
Gráfica 4. Objetivos de desarrollo sostenible en el total de la muestra.

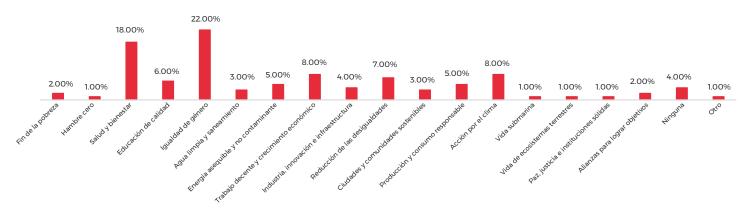


En el año 2020 en España se encontró que "Igualdad de Género" era el más elegido por las empresas con un 21,51%, porcentaje similar al 2019 en el que también fue el más elegido con un 22%, seguido por "Salud y Bienestar" que contra todo pronóstico debido a la situación que hemos vivido por la pandemia bajó en 2,88% en comparación al 2019 (15,12% en el 2020 y 18% en el 2019). En el 2019 el tercer lugar lo tenían "Trabajo decente y crecimiento económico" y "Acción por el clima" con un 8%. En el 2020 el tercer lugar lo ocupan "Acción por el clima" y "Reducción de las desigualdades" con un 7,27%.

Gráfica 4.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible en España.

2020

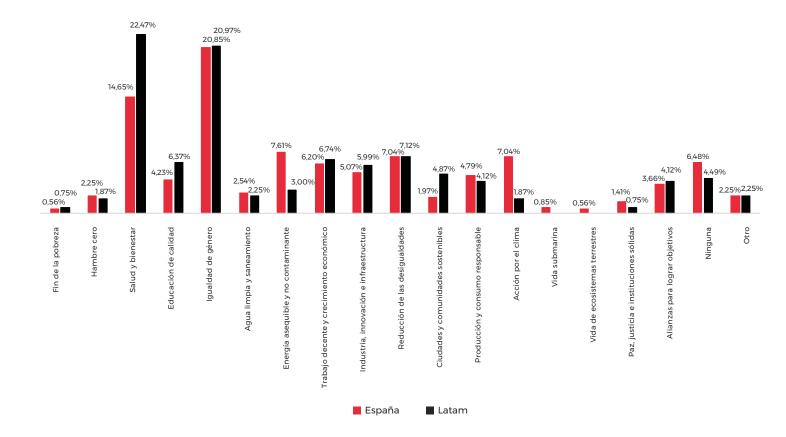




Observando la comparación entre España y Latam, podemos notar que lo que más preocupa en Latam es "Salud y bienestar" con un 22,47%, y en segundo lugar la "Igualdad de género" con un 20,97%, justo al contrario que en España cuyo objetivo principal es "Igualdad de género" con 20,85%, seguido de "Salud y bienestar" con 14,65%. En el tercer puesto para España es la "Energía asequible y no contaminante" con un 7,61% y en Latam la "Reducción de las desigualdades" con 7,12% del total de la muestra.



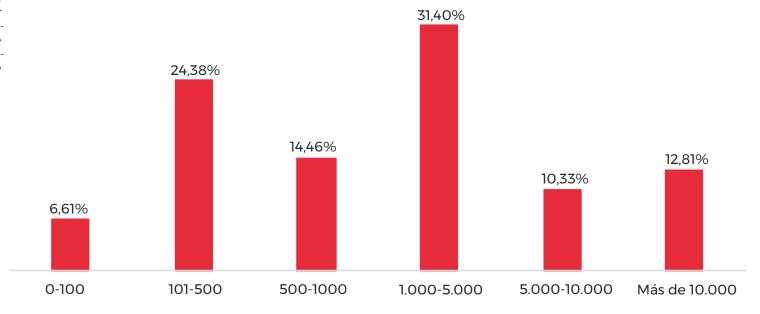
Gráfica 4.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible en España y Latam.



Tamaño de la empresa según el número de empleados

De acuerdo a la pregunta "Tamaño de la empresa según el número de empleados", del total de la muestra podemos observar que las empresas que cuentan con en rango de 1.000-5.000 empleados siguen ocupando el primer lugar con un 31,40%, y el segundo lugar lo ocupan empresas entre 101-500 colaboradores con un 24,38%. Las empresas de más de 10.000 colaboradores, si que se han visto reducidas en el último año, siendo su porcentaje actual de un 12,81%.

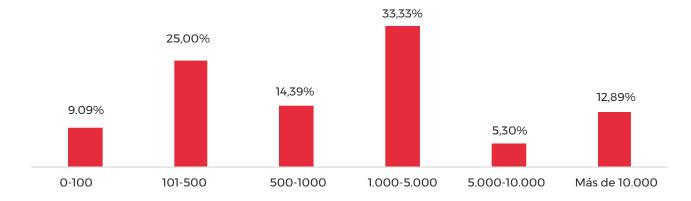
Gráfica 5. Tamaño de la empresa según el número de empleados en el total de la muestra.



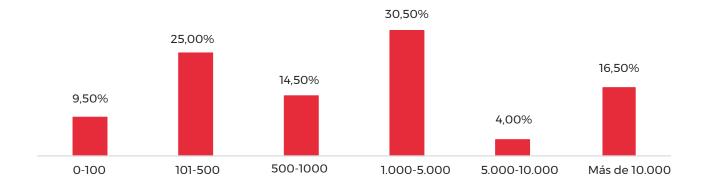
En España, las empresas en el rango de 1.000-5.000 empleados siguen ocupando el primer lugar con un crecimiento del 2,83% para el 2020, el segundo lugar lo ocupan empresas entre 101-500 colaboradores con un 25%, porcentaje que se ha mantenido del 2019 al 2020. Las empresas de más de 10.000 colaboradores, si que se han visto reducidas en el último año en 3,61%.

Gráfica 5.1. Tamaño de la empresa según el número de empleados en España.

2020

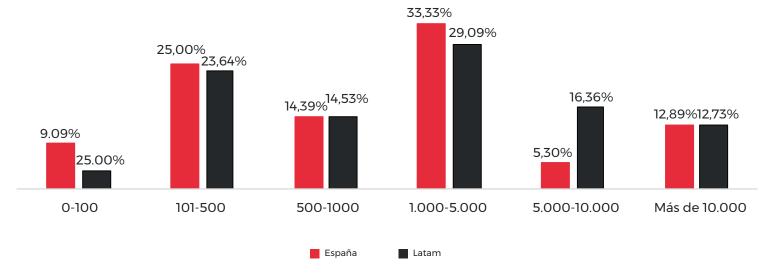


2019



En comparación con España, cuyo primer lugar lo ocupan empresas de 1.000-5.000 colaboradores con un 33,33%, Latam tiene el mismo primer lugar pero con un 4,24% menos (29,09%). En segundo lugar en ambos casos son las empresas de 101-500 colaboradores con un 25% en España y 23,64% Latam. La mayor diferencia ocurre con las empresas de 5.000-10.000 colaboradores, un 11,06% más en Latam que en España como podemos apreciar en la siguiente gráfica.

Gráfica 5.2. Tamaño de la empresa según el número de empleados en España y Latam.



5.1 Atracción

Esta primera dimensión de la investigación "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2020" 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 2020". 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.

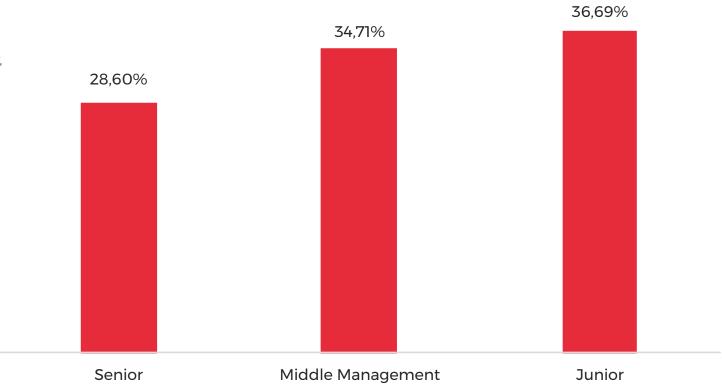


5.1 Atracción

Porcentaje de contrataciones por perfil

En cuanto al análisis de las respuestas totales a la pregunta "Porcentaje de contrataciones por perfil", respecto a las contrataciones de perfiles "Senior", el porcentaje es de un 28,60%, siendo éste el que menos se contrata de los tres perfiles. En segundo lugar, las empresas deciden contratar en un 34,71% a perfiles "Middle Management", y por último, el perfil más solicitado por las empresas será el "Junior", con un 36,69%.

Gráfica 6. Porcentaje de contrataciones por perfil en el total de la muestra.

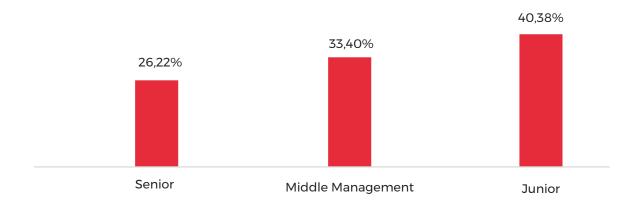


5.1 Atracción

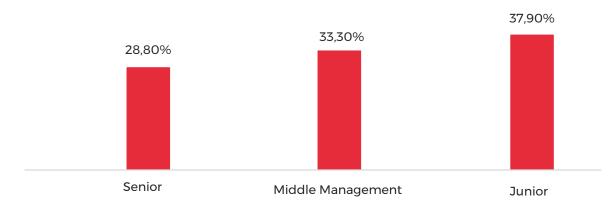
En España, se muestra una disminución del 2,58% con respecto a las contrataciones de perfiles Senior en comparación con el año anterior (2019), seguido de un 33,40% en perfiles *Middle Management* cuya tendencia se mantiene y por último el aumento en 2,48% en contrataciones de perfiles Junior. Por lo que se deduce que en el 2020 las empresas apostaron por cubrir perfiles más operativos que estratégicos.

Gráfica 6.1. Porcentaje de contrataciones por perfil en España.





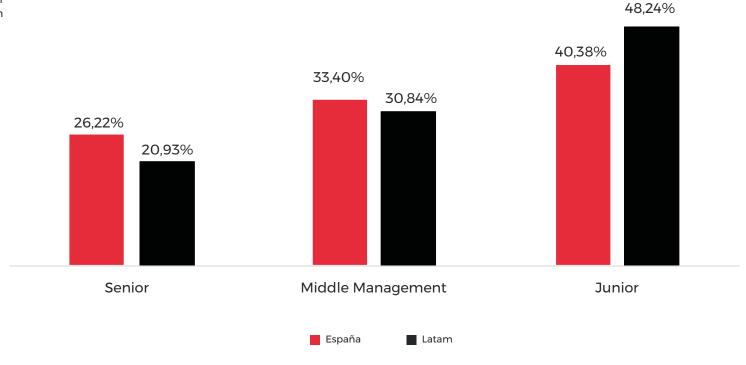
2019



5.1 Atracción

Realizando la comparativa entre los resultados de España y Latam, podemos observar que en ambos casos la tendencia es la misma aunque con diferentes proporciones. Las empresas buscaron contratar perfiles Junior con un 40,38% en España y 48,24% en Latam, seguido de perfiles *Middle Management* con 33,40% en España y 30,84% en Latam y perfiles Senior con 26,22% en España y 20,93% en Latam como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 6.2 Porcentaje de contrataciones por perfil en España y Latam.

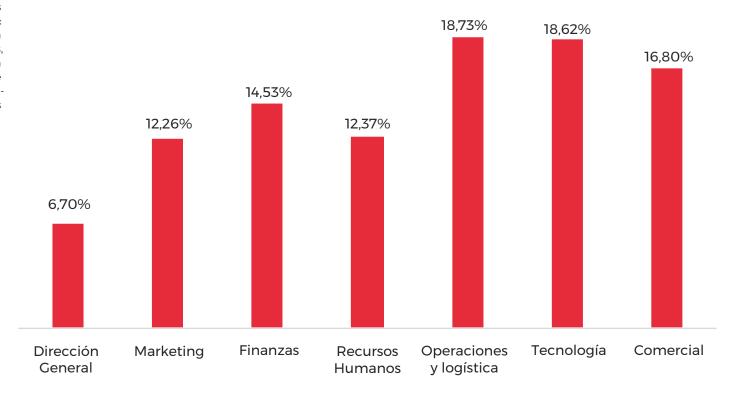


5.1 Atracción

mento

En cuanto al "Porcentaje de contrataciones por departamento", se observa que las áreas con mayor incremento de personal se dan en: Operaciones y Logística (18,73%) y Tecnología (18,62%). Por debajo de estos departamentos, nos encontramos con el área Comercial con 16,80%, Finanzas con un 14,53%, seguido de Marketing y Recursos Humanos con aproximadamente un 12,30%. El porcentaje más bajo es el área de Dirección General, con un 6,70%.

Porcentaje de contrataciones por departa- Gráfica 7. Porcentaje de contrataciones por departamento en el total de la muestra.



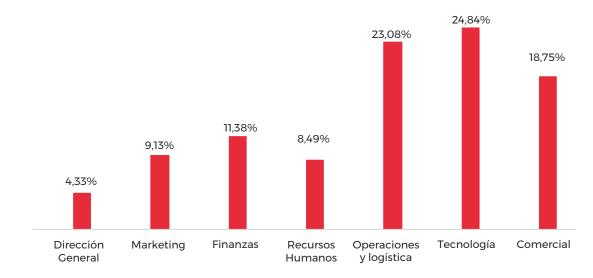
Informe DCH 2020 42

5.1 Atracción

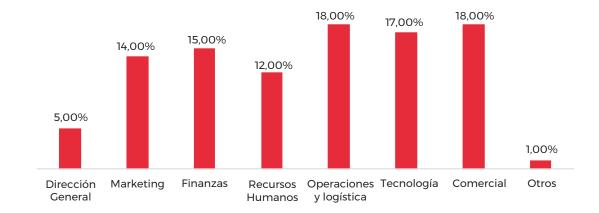
En España, se observa que las áreas con mayor incremento de personal se dan en: Tecnología (24,84%) y Operaciones y logística (23,08%) que ha diferencia del 2019 incrementaron en 7,84% y 5,08% respectivamente. Por otro lado, áreas como Marketing, Finanzas y Recursos Humanos sufrieron reducciones con respecto al 2019 en 4,87%, 3,62% y 3,51% como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 7.1. Porcentaje de contrataciones por departamento en España.

2020



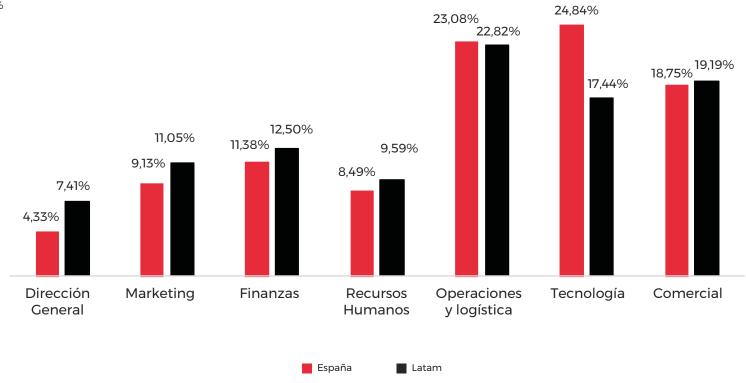
2019



5.1 Atracción

En Latam, se observa que las áreas con mayor crecimiento de personal fueron: Operaciones y logística con 22,82% y el área Comercial con 19,19%. En cuanto al área de tecnología España tiene una diferencia mayor a Latam en 7,4% y la otra mayor diferencia es con el área de Dirección general en la que Latam tiene un 3,08% más contrataciones que España.

Gráfica 7.2. Porcentaje de contrataciones por departamento en España y Latam.

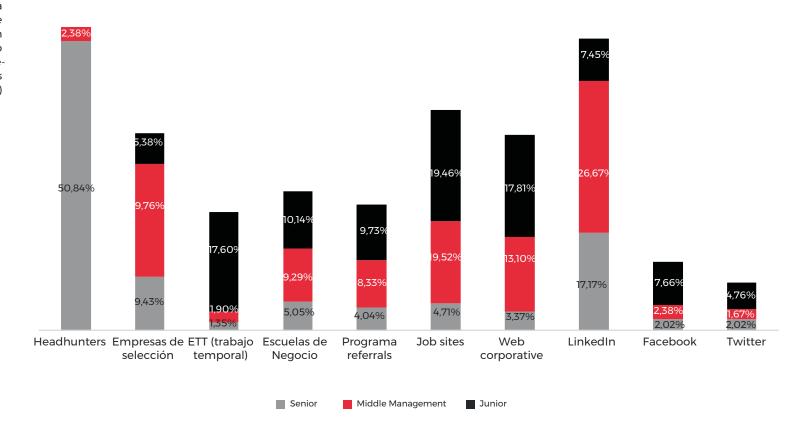


5.1 Atracción

Fuentes de reclutamiento según perfil

Por su parte, en la pregunta "¿Qué fuente de reclutamiento utilizas según perfil?", analizando las 242 respuestas, se muestra que para el perfil Junior las fuentes más destacadas fueron: Job Sites (19,43%), Web corporativa (17,81%) y ETT (17,60%). Para el perfil Middle Management, lo más empleado es: Linkedin (26,67%), Empresas de selección (19,76%) y Job Sites (14,52%). En cuanto al perfil Senior sobresale significativamente el uso de Headhunters (50,84%), seguido de lejos por Linkedin (17,17%) y de las Empresas de selección (9,43%).

Gráfica 8. Fuente de reclutamiento según el perfil en el total de la muestra.

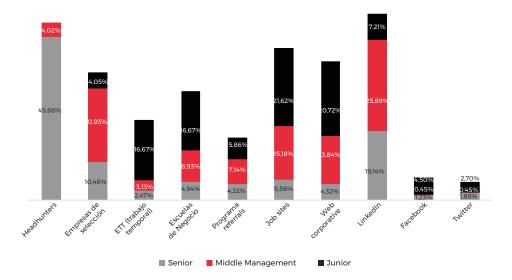


5.1 Atracción

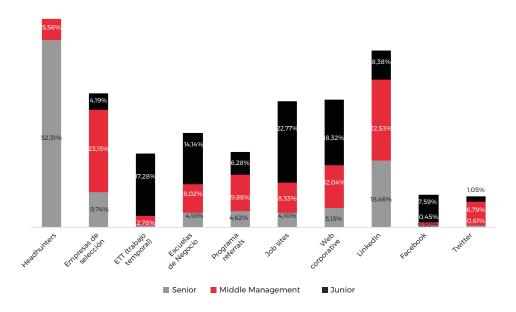
Los resultados en España muestran que para el perfil Junior las fuentes más destacadas fueron: Job Sites (21,62%), Web corporativa (20,72%), ETT y Escuelas de negocio (ambas 16,67%). Para el perfil Middle Management, lo más empleado fue Linkedin (25,89%), Empresas de selección (20,98%) y Job Sites (15,18%). En cuanto al perfil Senior sobresale significativamente el uso de Headhunters (45,68%), seguido de lejos por Linkedin (19,14%) y Empresas de selección (10,49%). Entre los cambios más significativos en relación al año 2019, encontramos que para el nivel junior se incrementó el uso de Escuelas de negocio como fuente de reclutamiento en 2.53% así como en 2.38% el uso de la Web Corporativa y disminuyó en 3,09% el uso de Facebook. En el caso de perfiles Middle Management con respecto al 2019 hubo un aumento del 6,85% en el uso de Job sites y de 3,36% en Linkedin y una reducción significativa en el uso de Twitter en 6.34%. Finalmente para los perfiles senior los cambios más notables fueron el incremento de 1,96% en el uso de ETT y a pesar de seguir siendo la fuente de reclutamiento más usada para estos perfiles, hubo una reducción del 6.63% en el uso de Headhunters.

Gráfica 8.1. Fuente de reclutamiento según el perfil en España.

2020



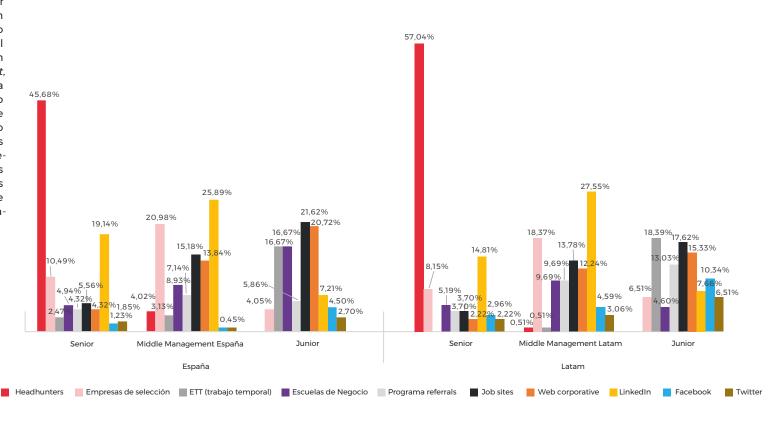
2019



5.1 Atracción

En Latam, al igual que en España, el medio más utilizado para contratar perfiles Senior es el de Headhunters, siendo en Latam un 57,04% y en España de un 45,68%, seguido por LinkedIn, cuyo porcentaje en Latam es del 14,81% y en España de 19,14%. Por otro lado, en la búsqueda de un perfil Middle Management, en Latam y España la tendencia es la misma siendo la principal fuente de reclutamiento Linkedin. Por último, en perfiles junior lo que más destaca como fuente de reclutamiento en Latam es el uso de ETT (18.39%), mientras en españa son las Job sites (21,62%). Una diferencia importante a mencionar en los perfiles junior es que en Latam (4,60%), las Escuelas de Negocio, no tienen un rol tan importante como fuente de reclutamiento en comparación a España (16,67%).

Gráfica 8.2. Fuente de reclutamiento según el perfil en España y Latam.

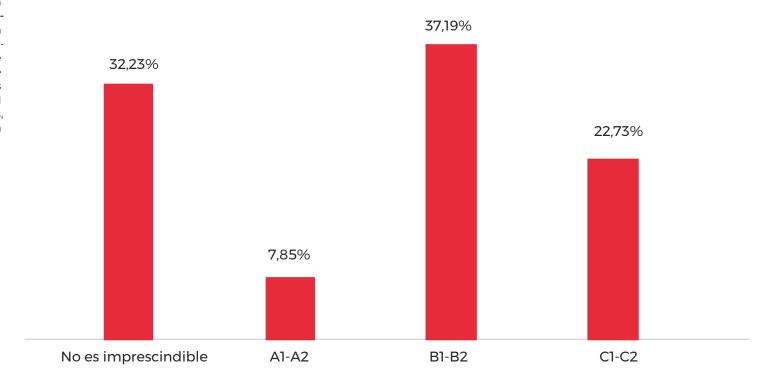


5.1 Atracción

Nivel de idioma inglés requerido en las nuevas contrataciones

En referencia a la pregunta, "Nivel de idioma Inglés requerido en las nuevas contrataciones", las empresas participantes en la muestra indican que en su mayoría es requerido este idioma prevaleciendo la búsqueda de un nivel B1-B2 (37,19%), el 32,23% indican que no es imprescindible el idioma inglés para las nuevas contrataciones, mientras que un nivel C1-C2 es requerido en un 22,73% de los casos, y tan solo un 7,85% de las empresas buscan personal con un nivel A1-A2.

Gráfica 9. Nivel de idioma inglés requerido en las nuevas contrataciones en el total de la muestra.



5.1 Atracción

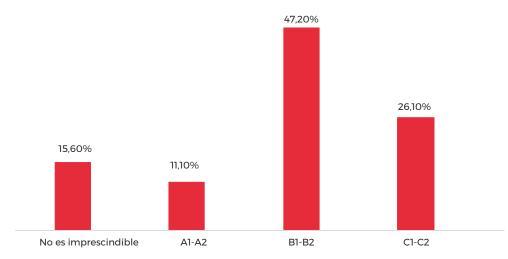
A nivel de España, podemos observar en las siguientes gráficas, que el nivel de inglés requerido en el 2020 sufrió algunos cambios por ejemplo el 26,52% de las empresas consideraron que "No es imprescindible" (10,92% más que en el 2019), el 3,03% mencionó que era necesario tener un nivel A1-A2 (8,07% menos que en el 2019), 38,63% consideraron importante contar con mínimo un nivel B1-B2 (8,57% menos que en el 2019) y 31,82% mencionaron la importancia de un nivel C1-C2 (5,72% más que en el 2019).

Gráfica 9.1. Nivel de idioma inglés requerido en las nuevas contrataciones en España.

2020



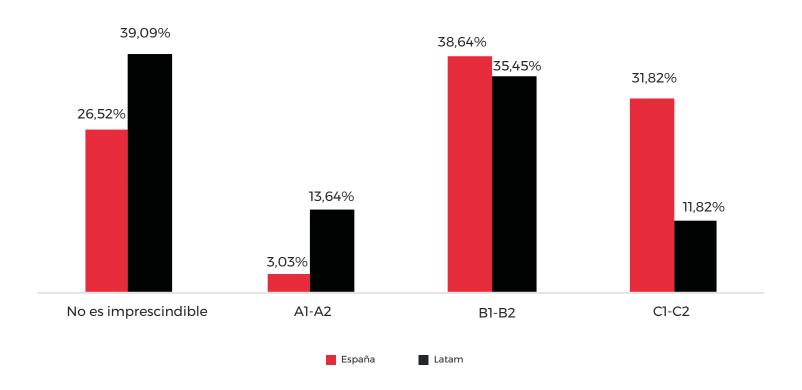
2019



5.1 Atracción

En comparación con España, en la mayoría de empresas Latinoamericanas, no se pide un nivel de inglés necesario para nuevas incorporaciones (20% más en España en el nivel C1-C2).

Gráfica 9.2. Nivel de idioma inglés requerido en las nuevas contrataciones en España y Latam.



5.1 Atracción

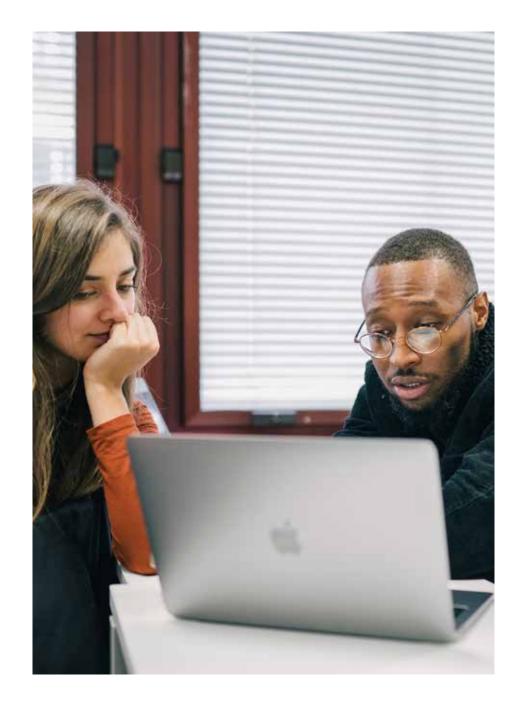
5.1.2 Programa de Jóvenes Talentos

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 2020".

Son programas que tienen por objetivo atraer y gestionar el Talento para desarrollar personas en línea con los valores de las empresas que lo impulsan, con el objetivo de lograr alinear, desde el inicio del vínculo laboral, los pilares básicos de la filosofía empresarial actual, como son: la pasión, el compromiso y la capacidad constante de aprendizaje. Este tipo de programas, pretenden incorporar de forma eficaz a un grupo de personas con mucho potencial con el objetivo de favorecer su posterior desarrollo tras superar con éxito el proceso de selección. Es decir, es una herramienta de identificación, formación y acceso de Talento joven a las compañías (LLORENTE & CUENCA, 2016).

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 máster más demandados

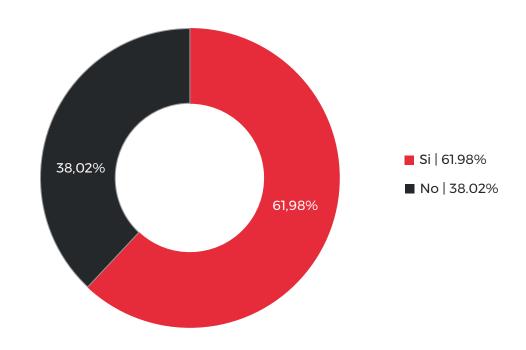


5.1 Atracción

Programa de incorporación de Talento Junior en la empresa

De acuerdo a la pregunta, "¿Dispone de un programa de incorporación de talento junior en la empresa?", en el total de la muestra podemos identificar que el 61,98% de las empresas sí cuentan con este tipo de programas.

Gráfica 10. Programa de incorporación de Talento Junior en la empresa en el total de la muestra.

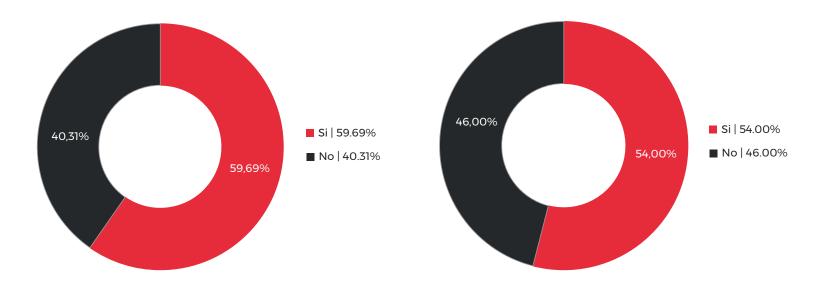


5.1 Atracción

En España, un 59,69% de las empresas participantes en el estudio contestaron que sí cuentan con programas de incorporación de Talento Junior, habiendo un incremento de 5,69% con respecto al 2019.

Gráfica 10.1. Programa de incorporación de Talento Junior en la empresa en España.

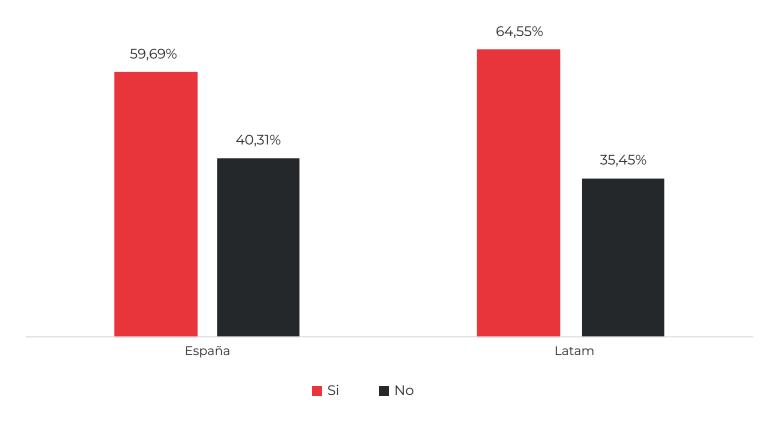
2020 2019



5.1 Atracción

Comparando España con Latam, podemos notar que hay una diferencia de 4,86% mayor de empresas que sí cuentan con programas de incorporación de Talento Junior en Latam.

Gráfica 10.2. Programa de incorporación de Talento Junior en la empresa en España y Latam.

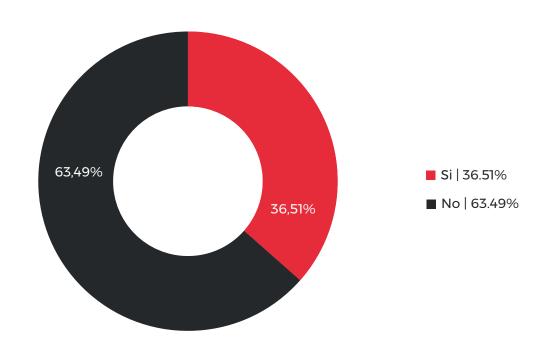


5.1 Atracción

Programa de "recolocación" o "adaptación" a la transformación digital del talento más senior

Con respecto a la pregunta: "¿Dispone de un programa de "recolocación" o "adaptación" a la transformación digital del talento más senior?". Se muestra que las empresas no disponen de este tipo de programas en un 63,49%, mientras que sólo el 36,51% si lo toman como una de sus prácticas de Recursos Humanos.

Gráfica 11. Programa de "recolocación" o "adaptación" a la transformación digital del talento más senior en el total de la muestra.

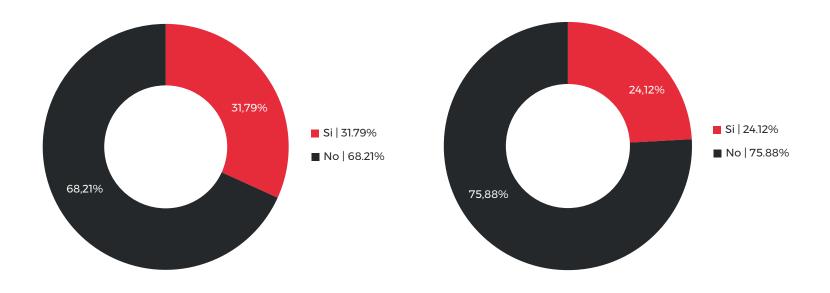


5.1 Atracción

En España aunque la mayoría de empresas aún no disponen de programas de "recolocación" o "adaptación" digital del talento más senior el porcentaje de las empresas que vienen trabajando en dichos programas en el 2020 se ha incrementado en 7,67% con respecto al 2019.

Gráfica 11.1. Programa de "recolocación" o "adaptación" a la transformación digital del talento más senior en España.

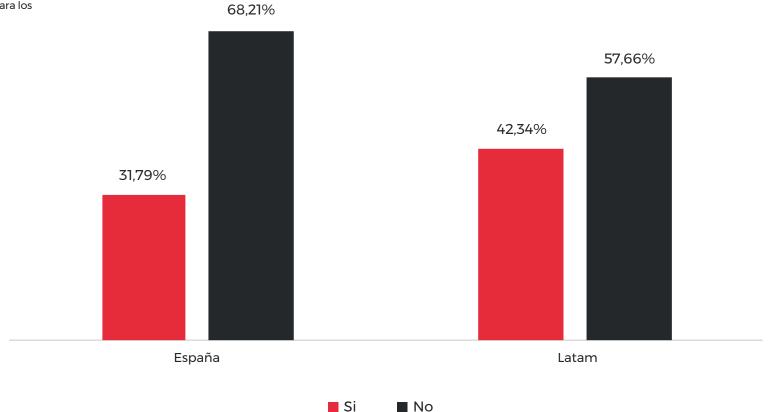




5.1 Atracción

Comparando España y Latam podemos notar que Latinoamérica lleva a cabo este tipo de programas en 10,55% más que en el territorio nacional, mostrando así mayor foco a que su personal senior pueda estar preparado para los desafíos digitales.

Gráfica 11.2. Programa de "recolocación" o "adaptación" a la transformación digital del talento más senior en España y Latam.

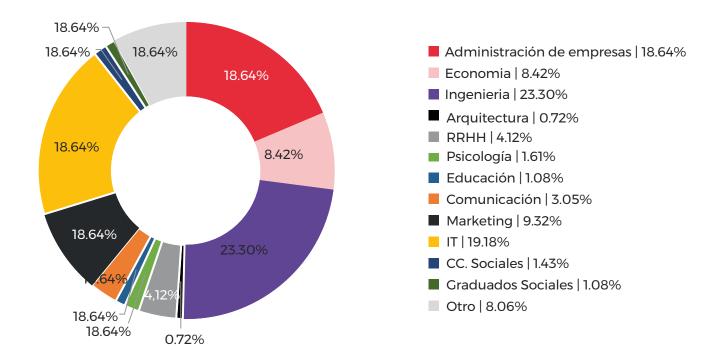


5.1 Atracción

Grados demandados

Respecto a la pregunta, "Identifique los grados demandados" por los profesionales incorporados. En cuanto a grado en el total de la muestra destaca Ingeniería (23,30%), IT (19,18%) y Administración de Empresas (18,64%). El grado menos demandado este 2020 por el total de la muestra fue Arquitectura con 0,72% como se muestra en la siguiente gráfica. El porcentaje en "Otro" grado demandado que corresponde a un 8,06% representa a grados en el área de la salud, química, estudios relacionados al análisis y las estadísticas, entre otros.

Gráfica 12. Grados demandados en el total de la muestra.

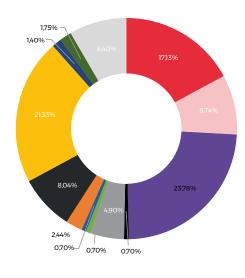


5.1 Atracción

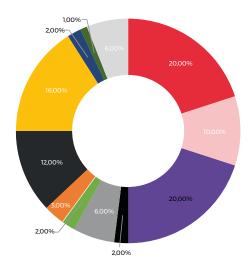
Gráfica 12.1. Grados demandados en España.

2020

En España, en cuanto a grado, destaca Ingeniería con un 23,78%, que en comparación con el año anterior (2019) sigue estando en primer lugar, pero ahora con un 3,78% más, En segundo lugar, sigue estando IT, pero ahora con 21,33%, con ligero aumento de 5,33%, y en tercer lugar esta Administración de empresas con un 17,13%, notamos un descenso de 2,87% en comparación con el 2019.



2019



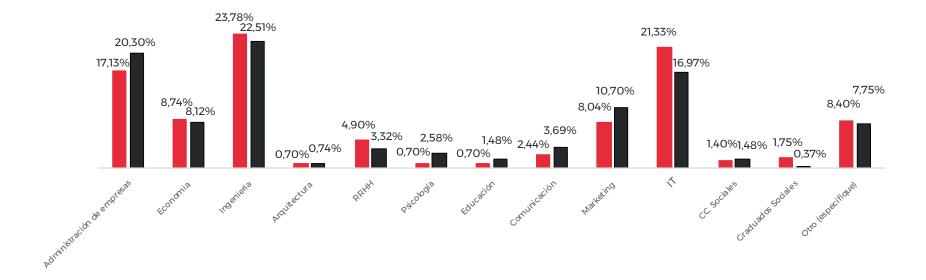
- Administración de empresas | 17.13%
- Economia | 8.74%
- Ingenieria | 23.78%
- Arquitectura | 0.70%
- RRHH | 4.90%
- Psicología | 0.70%
- Educación |0.70%
- Comunicación | 2.44%
- Marketing | 8.04%
- IT | 21.33%
- CC. Sociales | 1.40%
- Graduados Sociales | 1.75%
- Otro | 8.40%
- Administración de empresas | 20.00%
- Economia | 10.00%
- Ingenieria | 20.00%
- Arquitectura | 2.00%
- RRHH | 6.00%
- Psicología | 2.00%
- Educación | 0.00%
- Comunicación | 3.00%
- Marketing | 12.00%
- IT | 16.00%
- CC. Sociales | 2.00%
- Graduados Sociales | 1.00%
- Otro | 6.00%

Informe DCH 2020 59

5.1 Atracción

Ingeniera con un 22,51% lidera los grados más demandados de Latinoamérica, seguido por Administración de empresas con un 20,30%, que, si lo comparamos con las empresas españolas, este grado está en tercer lugar con 17,13% y en tercer lugar en Latam esta IT con 16,97%. Podemos llegar a la conclusión de que ambos comparten la visión de los grados más demandados para el 2020.

Gráfica 12.2. Grados demandados en España y Latam.

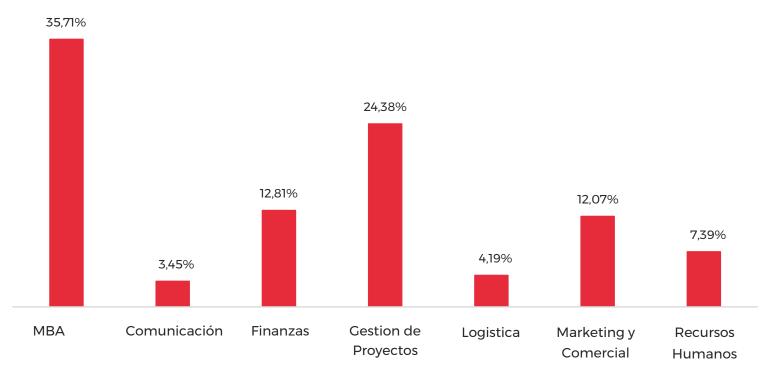


5.1 Atracción

Masters más demandados

En relación a la pregunta: "Identifica los masters más demandados", podemos observar que en el total de la muestra (242 respuestas) destaca MBA con un 35,71%, seguido de Gestión de Proyectos con 24,38% y en tercer lugar de prioridad Finanzas con 12,81%.

Gráfica 13. Masters más demandados de acuerdo al total de la muestra.

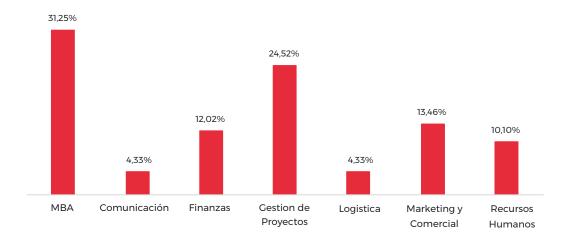


5.1 Atracción

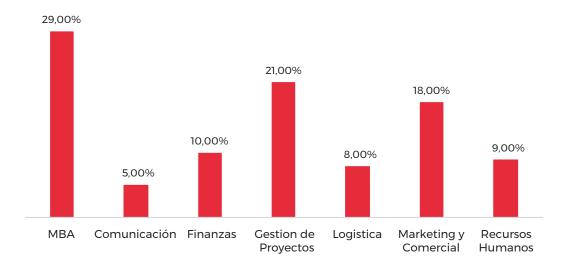
En cuanto a Masters más demandados en España, destaca MBA (31,25%), Gestión de Proyectos (24,52%) y Marketing y comercial (13,46%) cada una, seguido por Finanzas (12,02%) y por último tenemos a logística y Comunicación ambos con 4,33%, tal como podemos ver en el gráfico presentado a continuación. Con respecto al año anterior (2019) Logística descendió en un 3,67% y MBA aumentó en un 2,25%.

Gráfica 13.1. Masters más demandados en España.

2020



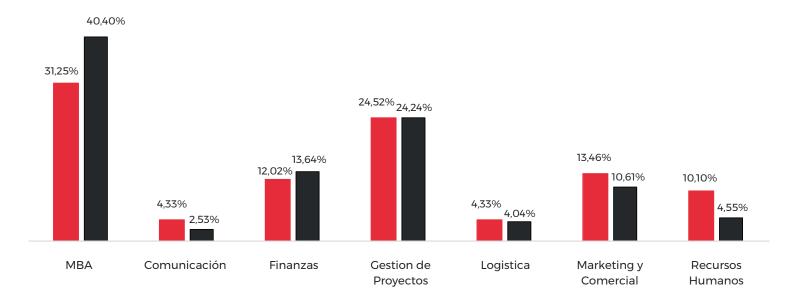
2019



5.1 Atracción

En el caso de Latinoamérica tenemos que los masters más demandados son MBA (40,40%), Gestión de Proyectos (24,24%) y Finanzas (13,64%), que no es tan diferenciado de los más demandados en España. Aunque una diferencia notable es que en España, Recursos Humanos tiene una demanda de un 10,10% en cambio en Latinoamérica solo tiene un 4,55%.

Gráfica 13.2. Masters más demandados en España y Latam.



5.1 Atracción

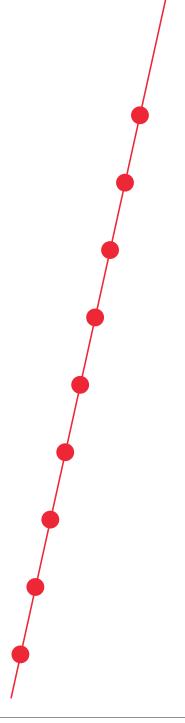
5.1.3 Employer Branding

El *Employer Branding* es el tercer tema de la primera dimensión, Atracción, de la investigación "Barómetro DCH – La Gestión del Talento en España 2020".

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?"

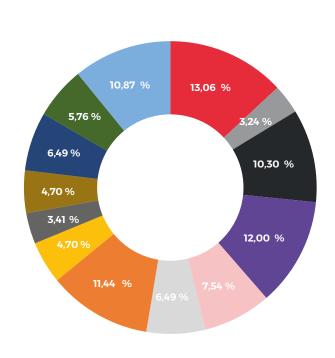


5.1 Atracción

Factores que consideras que hacen a tu empresa atractiva para trabajar

En cuanto al análisis de las respuestas a la pregunta "¿Cuáles son los factores que consideras que hacen a tu empresa atractiva para trabajar?", podemos observar que del total de la muestra, "Carrera profesional" con 13,06%, "Marca de la empresa" con 12% y "Políticas de flexibilidad y conciliación" con 11,44% son los factores que las empresas consideran que las hacen atractivas como lugar de trabajo. El factor que consideran menos importante para este objetivo son las "Instalaciones" con 3,24% como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 14. Factores que consideras que hacen a tu empresa atractiva para trabajar en el total de la muestra.



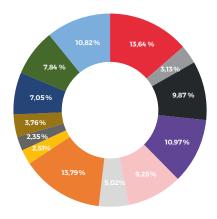
- Carrera profesional | 13.06%
- Instalaciones |3.24%
- Estilo de liderazgo | 10.30%
- Marca de la empresa | 12.00%
- Políticas retributivas | 7.54%
- Políticas de Responsabilidad Social Corporativa | 6.49%
- Políticas de flexibilidad y conciliación | 17,44%
- Políticas de diversidad de género | 4.70%
- Políticas de inclusión y discapacidad | 3.41%
- Sostenibilidad y medio ambiente | 4.70%
- Salud financiera | 6.49%
- Tecnología | 5.76%
- Liderazgo en su mercado | 10.87%

5.1 Atracción

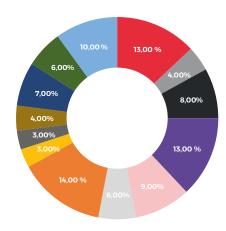
En cuanto al análisis de las respuestas recopiladas en España, podemos observar que en comparación al 2019 la "Política de flexibilidad y conciliación" sigue siendo la más importante, aunque con una disminución del 0,21%, seguido por "Carrera profesional" con un aumento en 0,64% para el 2020. Dos de los factores que tuvieron mayor variación en el 2020 y que estuvieron relacionados con elementos afectados por la pandemia fueron el "Estilo de Liderazgo" con un incremento de 1,87% y la "Tecnología" con 1,84% más en relación al 2019.

Gráfica 14.1 Factores que consideras que hacen a tu empresa atractiva para trabajar en España.

2020



2019

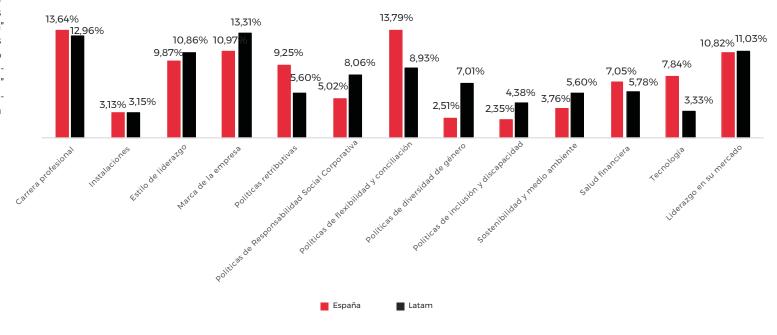


- ■Carrera profesional | 13.64%
- Instalaciones | 3.13%
- ■Estilo de liderazgo | 9.87%
- Marca de la empresa | 10.97%
- Políticas retributivas | 9.25%
- Políticas de Responsabilidad Social Corporativa | 5.02%
- Políticas de flexibilidad y conciliación | 13.79%
- Políticas de diversidad de género | 2.51%
- ■Políticas de inclusión y discapacidad | 2.35%
- Sostenibilidad y medio ambiente | 3.76%
- ■Salud financiera | 7.05%
- ■Tecnología | 7.84%
- Liderazgo en su mercado | 10.82%
- Carrera profesional | 13.00%
- ■Instalaciones | 4.00%
- ■Estilo de liderazgo | 8.00%
- Marca de la empresa | 13.00%
- Políticas retributivas | 9.00%
- Políticas de Responsabilidad Social Corporativa | 6.00%
- Políticas de flexibilidad y conciliación | 14.00%
- Políticas de diversidad de género | 3.00%
- ■Políticas de inclusión y discapacidad | 3.00%
- Sostenibilidad y medio ambiente | 4.00%
- ■Salud financiera | 7.00%
- ■Tecnología | 6.00%
- Liderazgo en su mercado | 10.00%

5.1 Atracción

En Latinoamérica hay un cambio de factores que consideran las empresas que las hacen más atractivas para trabajar. En primer lugar, está la "Marca de la empresa" con 13.31%. seguido de la "Carrera profesional" con un 12,96%, que comparado con España este tiene un 10,97% y 13,64% respectivamente. Cabe mencionar que las mayores diferencias en cuanto a los factores que pueden hacer más atractivas en Latam y en España se observan en la variable "políticas". Mientras en Latam las "Políticas de Responsabilidad Social Corporativa" son 3,04% mayores que España, 4,5% mayores en "Políticas de igualdad de género" y 2,3% mayores en "Políticas de inclusión y discapacidad". En España las "Políticas de retribución" son mayores en 3,65% que Latam, y las "Políticas de flexibilidad y conciliación" mayores en 4.86%.

Gráfica 14.2. Factores que consideras que hacen a tu empresa atractiva para trabajar en España y Latam.

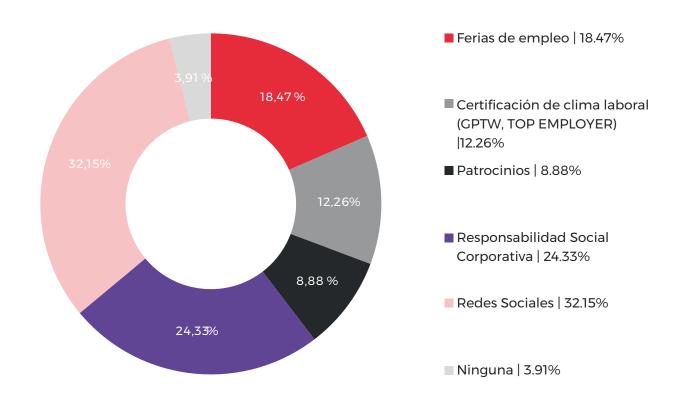


5.1 Atracción

Acciones realizadas como estrategia de "marca empleador"

De acuerdo a la pregunta: "¿Qué acciones realiza como estrategia de "marca empleador?". Las principales acciones a las que recurren las empresas como estrategias de "marca empleador" en el total de la muestra son Redes Sociales (32,15%), acciones de Responsabilidad Social Corporativa (24,33%) y Ferias de empleo (18,47%) como podemos apreciar en la siguiente gráfica.

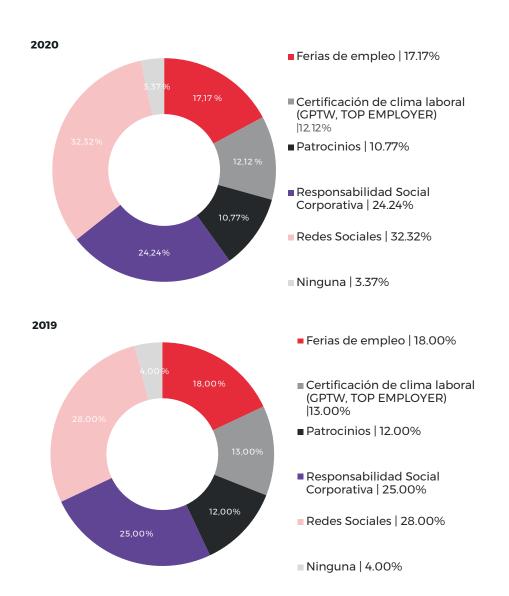
Gráfica 15. Acciones realizadas como estrategia de "marca empleador" en el total de la muestra.



5.1 Atracción

En España, las principales acciones a las que recurren las empresas como estrategias de "marca empleador" son Redes Sociales (32,32%) y Responsabilidad Social (24,24%). En comparación con el año 2019 ambos se mantienen con una ligera diferencia donde Redes Sociales estaba a 4,32% menos. Se observa que las Redes Sociales representan un cambio por tercer año consecutivo en la configuración de las acciones a emprender en cuanto a la gestión de la Marca Empleador.

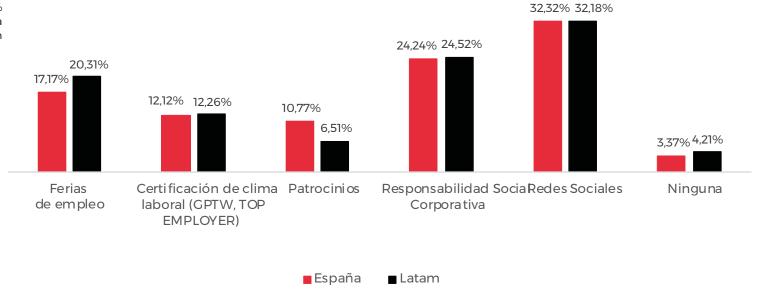
Gráfica 15.1. Acciones realizadas como estrategia de "marca empleador" en España.



5.1 Atracción

En el caso de Latinoamérica podemos notar una similitud en los primeros lugares, teniendo Redes Sociales (32%) y Responsabilidad Social (24%). Las Redes Sociales muestra en España y Latinoamérica que sin duda es una herramienta indispensable para cualquier empresa, que ayudará a mejorar las estrategias de Marca de Empleador. Las principales diferencias que podemos apreciar en cuanto a estrategias es el mayor uso de Ferias de empleo en Latam(3,14% más que en España) y en el caso de España mayor uso de Patrocinios (4,26% más que en Latam).

Gráfica 15.2. Acciones realizadas como estrategia de "marca empleador" en España y Latam.

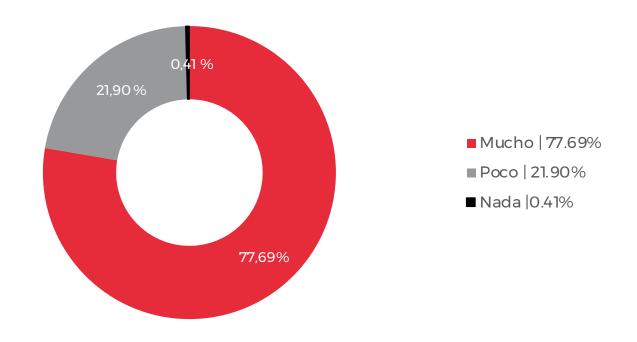


5.1 Atracción

Grado considerado para que los empleados hablen bien de la empresa y sean embajadores de la marca

De acuerdo a la pregunta: "¿En qué grado considera que sus empleados hablan bien de la empresa y son embajadores de la marca?", las empresas del total de la muestra consideran que sus empleados son embajadores de marca en los siguientes grados: "Mucho" (77,69%), "Poco" (21,90%) y un 0,41% considera que "Nada".

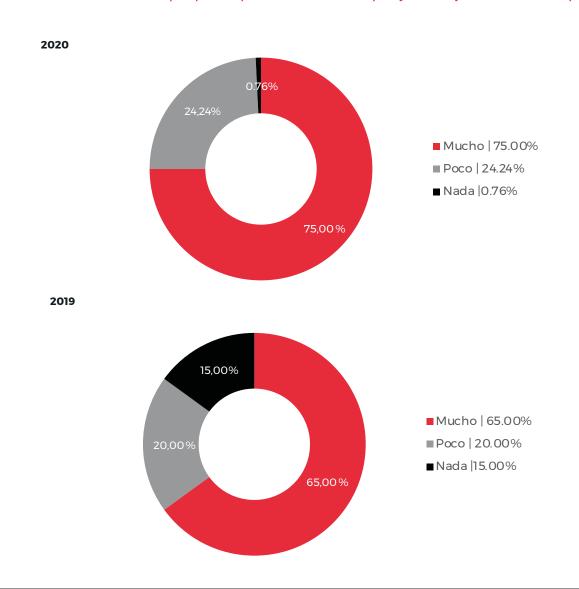
Gráfica 16. Grado considerado para que los empleados hablen bien de la empresa y sean embajadores de la marca en el total de la muestra.



5.1 Atracción

En España, las empresas consideran que sus empleados son embajadores de marca en los siguientes grados: "Mucho" (75%), "Poco" (24,24%) y un 0,76% considera que "Nada" En comparación al año 2019 se observa que ha aumentado en un 10% la categoría de empleados que podrían hablar bien de la empresa en el grado de "Mucho", mientras que los que podrían hablar "poco" 4,24%, mientras que "Nada" ha ido en disminuyo en un 14,24%, lo cual ha alcanzado a ser un porcentaje notable en cuanto a los embajadores y la relación con la marca.

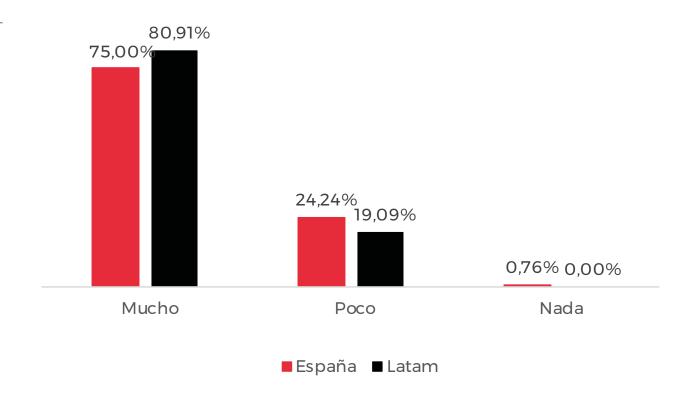
Gráfica 16.1. Grado considerado para que los empleados hablen bien de la empresa y sean embajadores de la marca en España.



5.1 Atracción

Comparando los resultados entre España y Latam podemos notar que en Latam hay un 5,91% más de empresas que consideran que sus empleados son embajadores de marca. Sin duda, los resultados obtenidos nos indican que realizar esfuerzos de marca empleadora es un elemento para considerar muy importante como estrategia del área de Recursos Humanos.

Gráfica 16.2. Grado considerado para que los empleados hablen bien de la empresa y sean embajadores de la marca en España y Latam.



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 2020".

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).

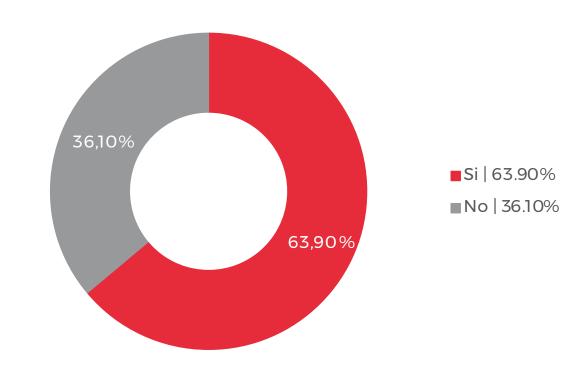
Este tema se compone de 2 preguntas:

- · "¿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"

Políticas de la gestión de la diversidad en el área de atracción de talento

En relación a la pregunta: "¿Ha diseñado alguna política de gestión de la diversidad en el área de atracción de talento?" podemos observar que el 63,90% de las empresas sí han implementado programas de gestión de la diversidad, mientras que un 36,10% no las ha implementado.

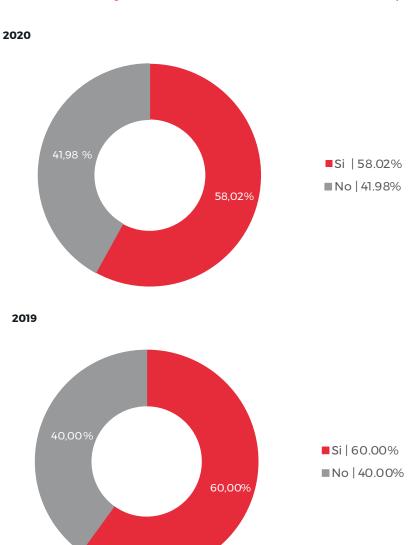
Cráfica 17. Políticas de la gestión de la diversidad en el área de atracción de talento en el total de la muestra.



5.1 Atracción

En España, podemos observar que el 58,02% de las empresas sí han implementado programas de gestión de la diversidad, mientras que un 41,98% no las ha implementado. Respecto al año 2019 se reflejan una disminución en el diseño de estas políticas en un 1,98% como se muestra en la siguiente gráfica.

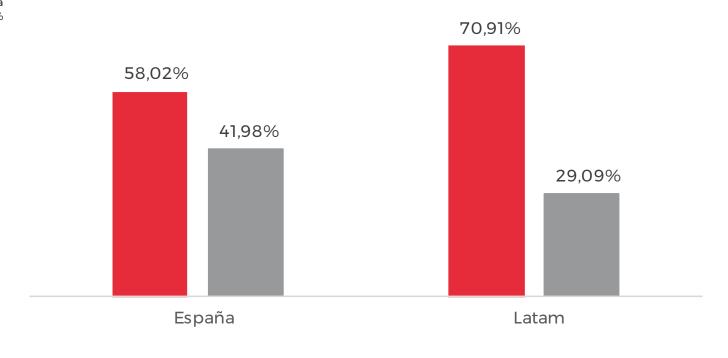
Gráfica 17.1. Políticas de la gestión de la diversidad en el área de atracción de talento es España.



5.1 Atracción

En el caso de las empresas latinoamericanas se ve un aumento sustancial y que sin duda es muy beneficiosos. Teniendo un 70,91% en empresas que han diseñado alguna política de gestión de diversidad en el área de atracción de talento y un 29,09% que "No". Comparando las empresas españolas que han diseñado alguna política con las de Latinoamérica hay un 12,89% de diferencia, liderando Latam.

Gráfica 17.2. Políticas de la gestión de la diversidad en el área de atracción de talento es España y Latam.



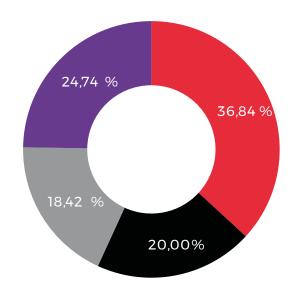
■Si ■No

5.1 Atracción

Tipo de políticas de la gestión de la diversidad

En relación con el análisis de las respuestas a la pregunta, "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 36,84% es la más implementada por las empresas en el total de la muestra, siendo la menos implementada la Diversidad Cultural (18,42%).

Gráfica 18. Tipo de políticas de la gestión de la diversidad en el total de la muestra.

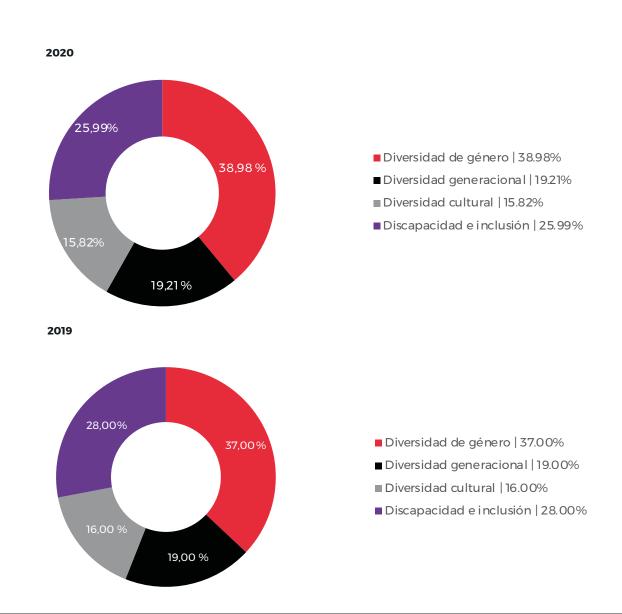


- Diversidad de género | 36.84%
- Diversidad generacional | 20.00%
- Diversidad cultural | 18.42%
- Discapacidad e inclusión | 24.74%

5.1 Atracción

En relación con el análisis de las respuestas en España. Se refleja que la política de Diversidad de Género con un 38,98% es la más implementada por las empresas, siendo la menos implementada la Diversidad Cultural (15,82%). Sin embargo, con respecto a los resultados del 2019, hay algunas diferencias como la disminución en 2,01% en Políticas de diversidad e inclusión y el aumento en 1,98 en Políticas de diversidad de género.

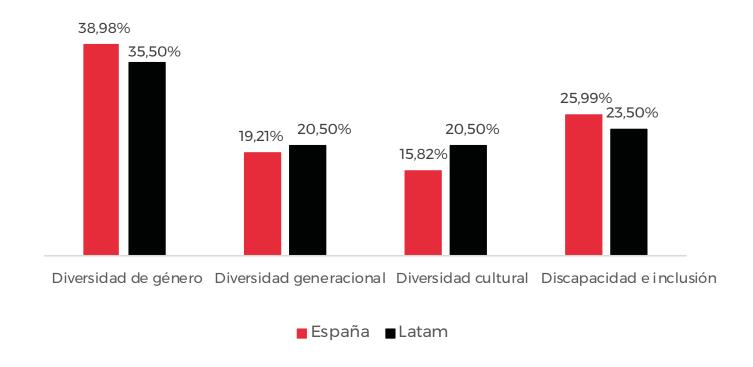
Gráfica 18.1. Tipo de políticas de la gestión de la diversidad en España.



5.1 Atracción

En comparación con España las empresas latinoamericanas comparten la Diversidad de Género como una política importante con un 35,50% (3,48% menos que España) y le dan un 4,68% mayor importancia a la política de Diversidad Cultural.

Gráfica 18.2. Tipo de políticas de la gestión de la diversidad en España y Latam.



5.2 Vinculación

La segunda dimensión de la investigación, "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2020" 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 2020", 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?

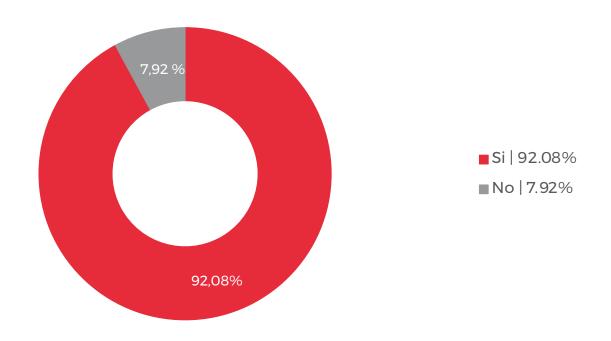


5.2 Vinculación

Programas de *On-boarding/Inmersión* para los empleados

En relación al análisis de las respuestas a la pregunta: "¿Dispone de programas de on-boarding/inmersión para los empleados?". En el total de la muestra se puede observar que el 92,08% de las empresas sí cuenta con estos programas para los empleados, mientras que el 7,92% aún no lo tienen en cuenta.

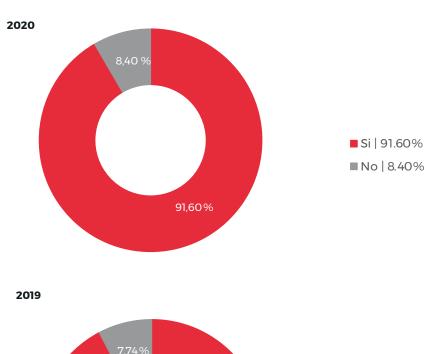
Gráfica 19. Programas de On-boarding/Inmersión para los empleados en España.

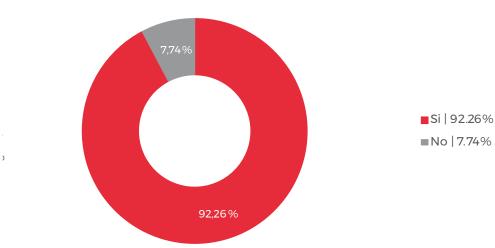


5.2 Vinculación

En relación al análisis de las respuestas en España, se observa que el 91,60% de las empresas sí cuentan con estos programas para los empleados, mientras que el 8,40% no los tiene. Comparando estos resultados con el estudio del 2019, se puede concluir que España mantiene la tendencia en forma negativa ligeramente ya que disminuyó en un 0,66% el número de empresas que disponen de programas de On-Boarding.

Gráfica 19.1. Programas de On-boarding/Inmersión para los empleados en España.

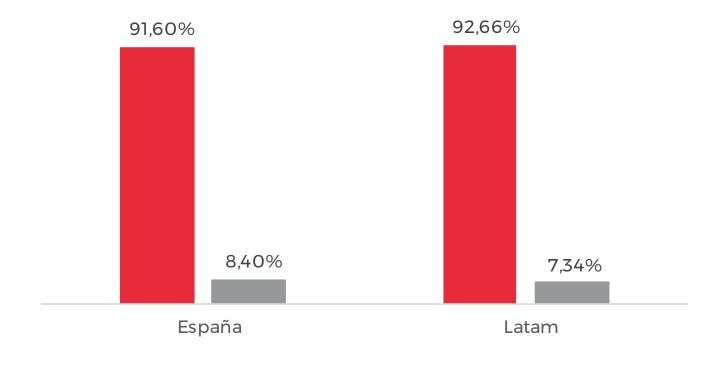




5.2 Vinculación

Realizando la comparación entre España y Latam, podemos observar que la tendencia es la misma. Ambas partes cuentan con Programas de *On-boarding/Inmersión* para los empleados aunque Latam con un 1,06% más que España.

Gráfica 19.2. Programas de On-boarding/Inmersión para los empleados en España y Latam.



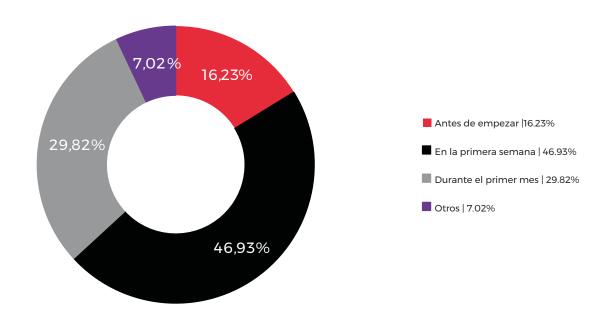
■Si ■No

5.2 Vinculación

Momento en el que se realiza el *On-boarding/* inducción

En relación a la pregunta "¿Cuándo realiza el On-boarding/inducción?", en el total de la muestra, la práctica más utilizada es llevar a cabo los procesos de On-boarding/inducción en la primera semana del colaborador (46,93%), mientras que el 29,82% realiza el On-boarding/inducción durante el primer mes, como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 20. Momento en el que se realiza el On-boarding/inducción en el total de la muestra.

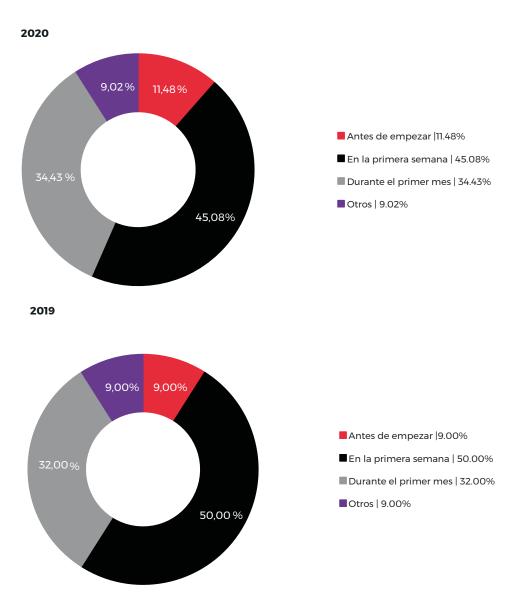


5.2 Vinculación

Para el 2020, en España, la práctica más utilizada es llevar a cabo los procesos de inducción durante la primera semana del colaborador 45,08%, mientras que el 34,43% se realiza en el primer mes de trabajo, las prácticas menos utilizadas son antes de empezar con un 11,48% y otros con 9,02%. En comparación al año 2019 se observa que el *On-boarding* realizado "En la primera semana" fue de 50% (hubo una reducción del 4,92% para el 2020), mientras que el *On-boarding* realizado "En el primer mes" fue de 32%. (un aumento de 2,43% para el 2020).

En este primer tema de la segunda dimensión Vinculación de la investigación, "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2020", destacamos que la mayoría de empresas 91,60% sí cuenta con Programas *On-boarding*/inmersión y que los programas mencionados suelen ser realizados durante la primera semana de trabajo (45,08%).

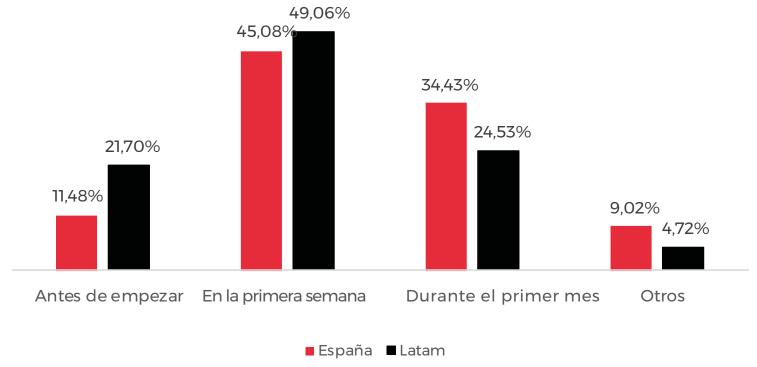
Gráfica 20.1. Momento en el que se realiza el On-boarding/inducción en España.



5.2 Vinculación

Si lo comparamos con Latam, se observa que la práctica más utilizada es llevar a cabo los procesos de inducción durante la primera semana del colaborador, siendo un 3,98% mayor en Latam que España, seguido de realizar el proceso durante el primer mes con una diferencia de 9,9% mayor en España.

Gráfica 20.2. Momento en el que se realiza el On-boarding/inducción en España y Latam.



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 2020".

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).

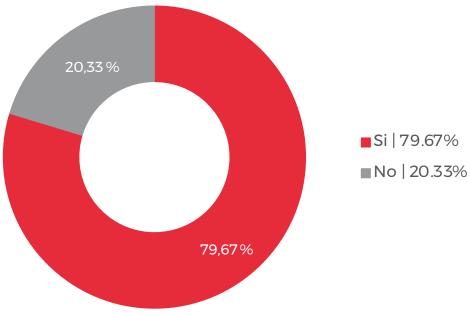
El tema se compone de 2 preguntas:

- · "¿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"

Políticas y estrategias para la Gestión del Compromiso y Fidelización de los empleados

Respecto a la pregunta "¿Dispone de políticas y/o estrategias para la Gestión del Compromiso y Fidelización de los empleados?", se aprecia que el 79,67% del total de la muestra sí cuenta con las estrategias mencionadas mientras que el 20,33% no como se muestra en la siguiente gráfica.

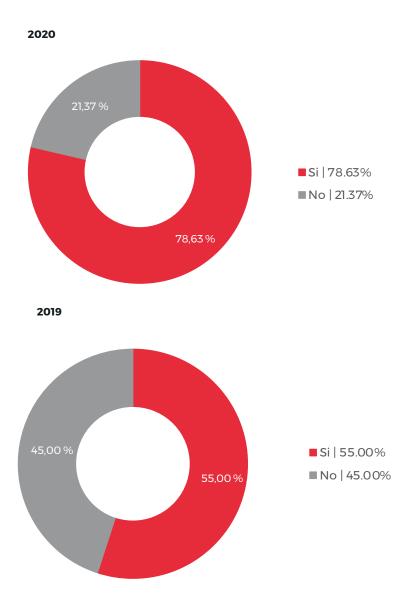
Gráfica 21. Políticas y estrategias para la Gestión del Compromiso y Fidelización de los empleados en el total de la muestra.



5.2 Vinculación

En España podemos apreciar que el 78,63% sí cuenta con las estrategias mencionadas mientras que el 21,37% no dispone de estas políticas. En relación con el año anterior (2019) se observa un significativo aumento de 23,63% de los que sí cuentan con las estrategias mencionadas, con lo cual se demuestra que en el 2020 el uso de políticas y estrategias para gestionar el compromiso y fidelización de los empleados fue un punto importante en la agenda de las áreas de Recursos Humanos.

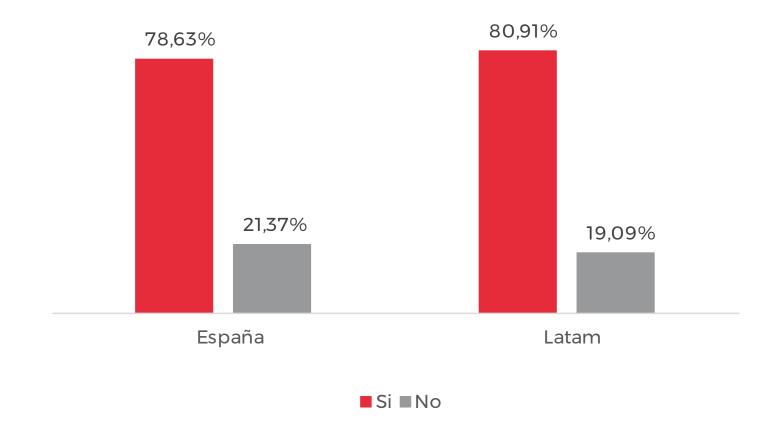
Gráfica 21.1. Políticas y estrategias para la Gestión del Compromiso y Fidelización de los empleados en España.



5.2 Vinculación

Realizando la comparación entre España y Latam, podemos observar que Latam cuenta con políticas y/o estrategias para gestionar el compromiso y fidelizar a sus colaboradores en un 2,28% más que en España.

Gráfica 21.2. Políticas y estrategias para la Gestión del Compromiso y Fidelización de los empleados en España y Latam.

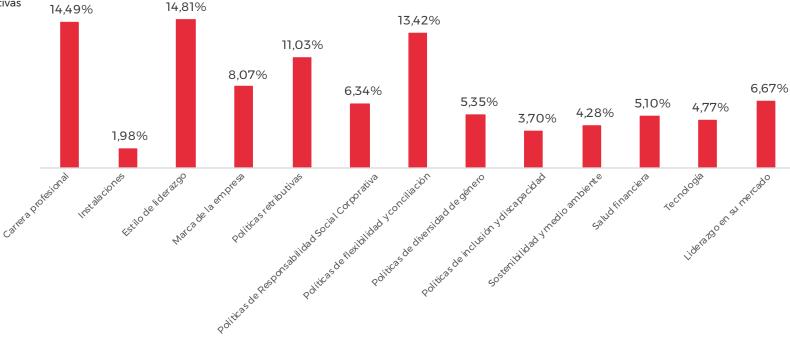


5.2 Vinculación

Aspectos clave en la Gestión del Talento relacionados con el Compromiso

Respecto a la pregunta "Indique qué aspecto considera clave en la Gestión del Talento relacionada con el Compromiso", se observa en el total de la muestra que los aspectos claves para la Gestión del Talento relacionados con el Compromiso son principalmente el Estilo de liderazgo con 14,81%, la Carrera profesional con un 14,49%, las Políticas de flexibilidad y conciliación con un 13,42% y las políticas retributivas con 11,03%.

Gráfica 22. Aspectos clave en la Gestión del Talento relacionados con el Compromiso en el total de la muestra.

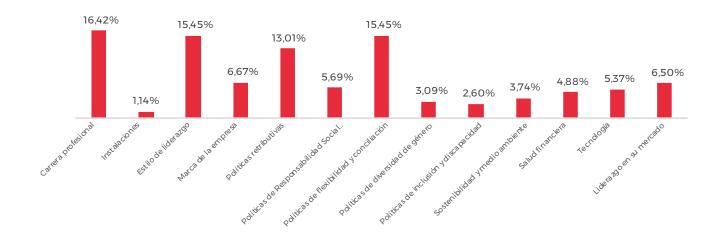


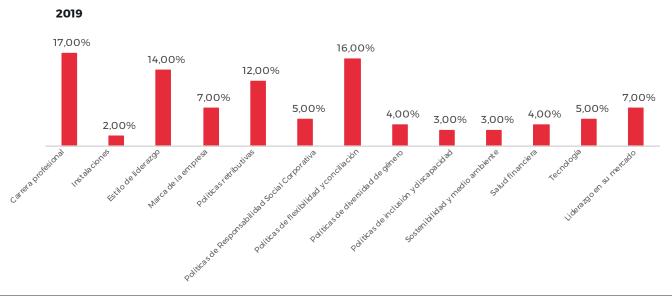
5.2 Vinculación

Gráfica 22.1. Aspectos clave en la Gestión del Talento relacionados con el Compromiso en España.

2020

En España se observa que los aspectos claves para la Gestión del Talento relacionados con el Compromiso son principalmente la Carrera profesional con un 16,42%, las Políticas de flexibilidad y el Estilo de liderazgo, ambas con un 15,45%. Respecto al estudio del año anterior se observa que ciertos aspectos tienen la misma tendencia, tomando mayor importancia el Estilo de liderazgo con un aumento de 1,45% con respecto al 2019.

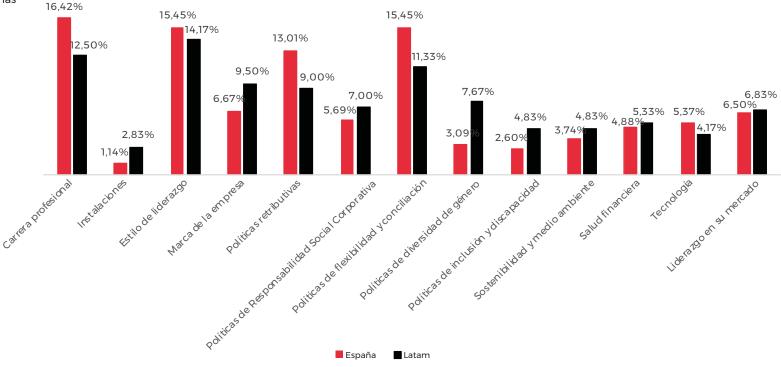




5.2 Vinculación

Comparando España y Latam podemos observar que para Latam el primer aspecto clave para lograr el compromiso de los colaboradores es el Estilo de liderazgo (aunque con un 1,28% menos que España) y el segundo la Carrera profesional con 3,92% de diferencia a nivel nacional. Algunas diferencias interesantes son la importancia que da Latam a la Marca Empresa (2,83% más que España) y las Políticas de diversidad de género (4,58% más que España).

Gráfica 22.2. Aspectos clave en la Gestión del Talento relacionados con el Compromiso en España y Latam.



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 2020".

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.

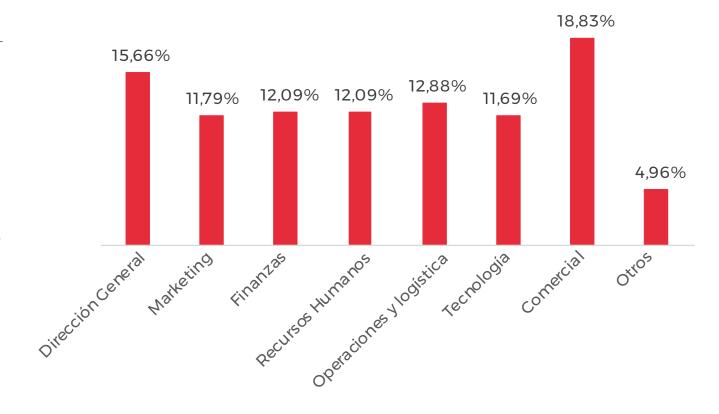
El tema se compone de dos preguntas:

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

Áreas de la empresa con retribución variable

En relación a la pregunta: "¿Qué departamentos de la empresa tienen retribución variable?", podemos observar que la mayoría de las empresas participantes cuenta con retribución variable, excepto por un 0,49% que marcó la opción "Otros" y detalló no contar con este tipo de retribución. Los resultados reflejan que el área con mayor porcentaje en cuanto a retribución variable es la Comercial con 18,83%, seguido de la Dirección General con un 15.66%.

Gráfica 23. Áreas de la empresa con retribución variable en el total de la muestra.

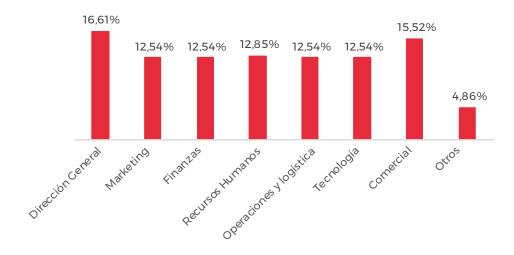


5.2 Vinculación

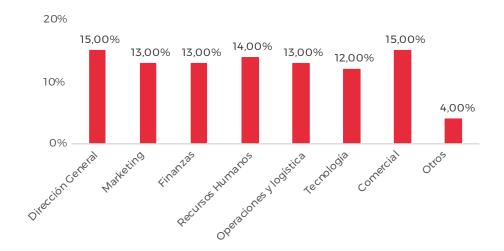
En España, los resultados reflejan que las diferencias entre áreas son pocas, las áreas con mayor porcentaje en cuanto a retribución variable son: Dirección General (16,61%) y el área Comercial (15,52%) que en comparación al 2019 sufireron incrementos de 1,61% y 0,52% respectivamente para el 2020.

Gráfica 23.1. Áreas de la empresa con retribución variable en España.

2020



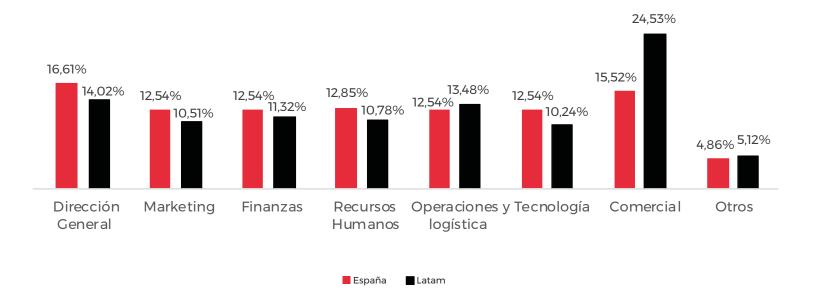
2019



5.2 Vinculación

Comparando España y Latam, podemos observar en los resultados que para Latam el departamento Comercial es el que más retribución variable recibe (24,53%), generando un diferencia con España del 9,01%. La tendencia en otros departamentos es similar con algunas variaciones menores al 2% con excepción de la Dirección General que en España recibe 2,61% más retribución variable que en Latam.

Gráfica 23.2. Áreas de la empresa con retribución variable en España y Latam.

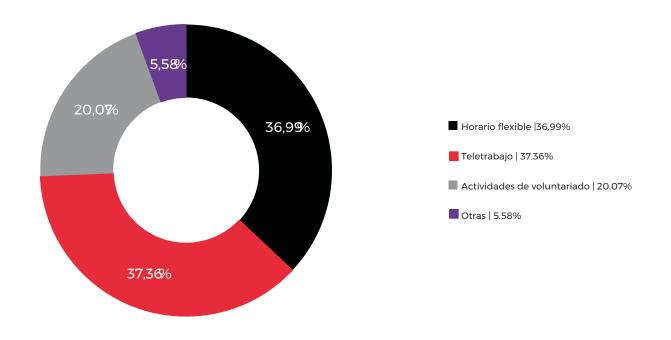


5.2 Vinculación

Políticas desarrolladas en relación con el salario emocional

De acuerdo a la pregunta, 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 a nivel del total de la muestra el 37,36% fomenta el Teletrabajo, seguido de un Horario flexible con 36,99% y un 20,07% de actividades de voluntariado. Otras actividades como clubs deportivos, días libres, intraemprendimiento y cuidado personal/familiar han sido consideradas dentro de un 5,58%.

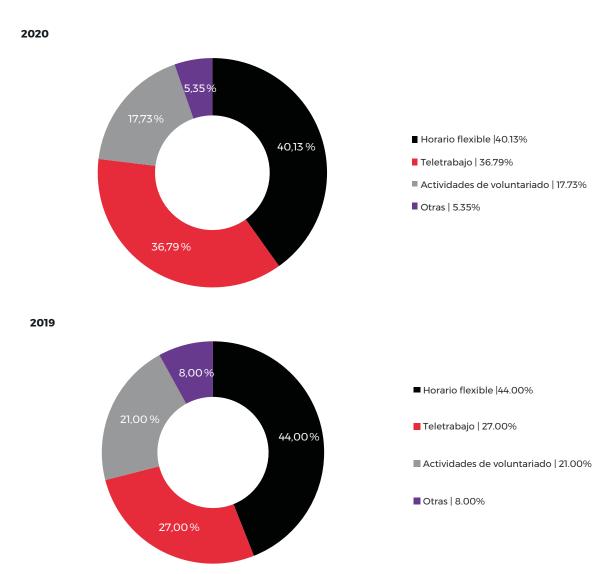
Gráfica 24. Políticas desarrolladas en relación con el salario emocional en el total de la muestra.



5.2 Vinculación

En España para el año 2020 las políticas relacionadas con el salario emocional más implementadas fueron el Horario flexible con un 40,13% (3,87% menos que el 2019), el Teletrabajo con 36,79% (9,79% más que el 2019), lo cual era un resultado esperado debido a la pandemia y la necesidad de trabajar desde casa.

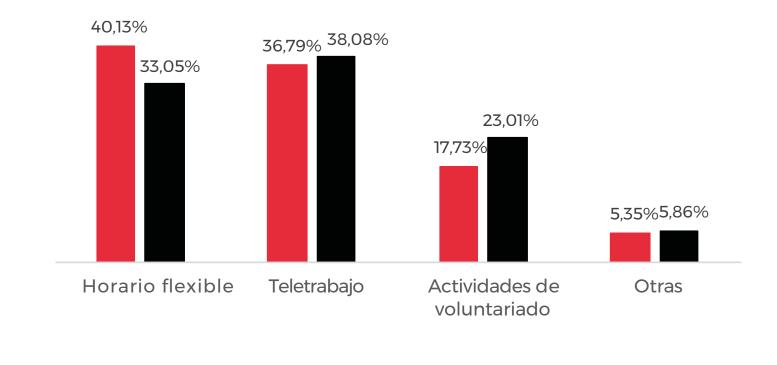
Gráfica XX. Políticas desarrolladas en relación con el salario emocional en España.



5.2 Vinculación

Comparando España y Latam podemos observar que mientras en España la política más utilizada en relación al "salario emocional" es el horario flexible con un 40,13%, en Latinoamérica la política más implementada es la posibilidad de realizar teletrabajo con un 38,08%. Cabe mencionar que Latam coloca un 5,28% más de foco que el territorio nacional en actividades de voluntariado como otra forma de recompensar emocionalmente a sus colaboradores.

Gráfica 24.2. Políticas desarrolladas en relación con el salario emocional en España y Latam.



■ España ■ Latam

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 2020"

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).

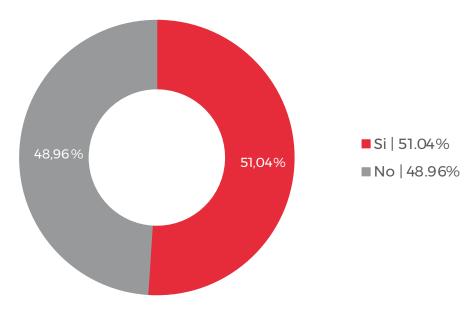
El tema se compone de 1 pregunta:

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

Diseño de políticas o estrategias de gestión de la "experiencia de empleado".

En relación al análisis de la pregunta "¿Ha diseñado una política o estrategia de gestión de la "experiencia del empleado?", se observa que del total de la muestra, existe aún mucho trabajo por realizar en cuanto a sensibilizar sobre la importancia de contar con políticas o estrategias que mejoren la experiencia de los colaboradores. Existe un 48,96% de empresas que no cuentan con este tipo de estrategias y sólo un 51,04% que sí lo hacen, tal como se muestra en la siguiente gráfica.

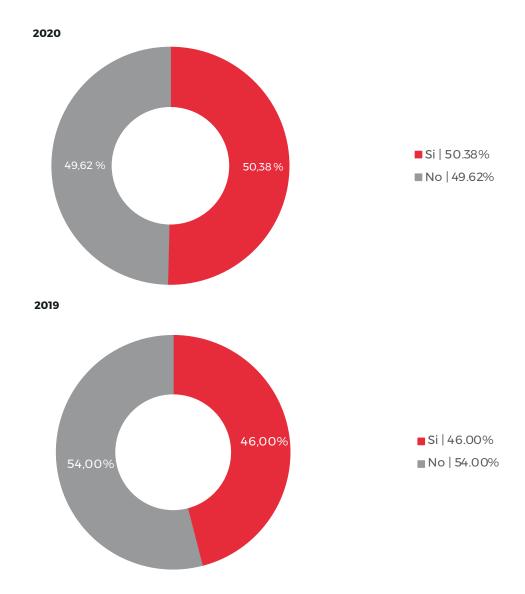
Gráfica 25. Políticas o estrategias de gestión de la "experiencia de empleado" en el total de la muestra.



5.2 Vinculación

En relación al análisis de esta pregunta en España, se observa un incremento del 4,38% con respecto al 2019 de las empresas que sí consideran políticas o estrategias para gestionar la experiencia de sus colaboradores. El reto que tenemos como Recursos Humanos aún es grande, ya que se cuenta con un 49,62% de empresas que no cuentan aún con una agenda para esta práctica valorada para atraer y retener al talento.

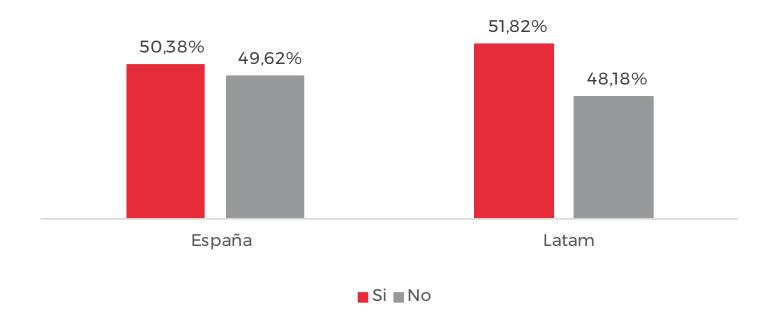
Gráfica 25.1. Políticas o estrategias de gestión de la "experiencia de empleado" en España.



5.2 Vinculación

Comparando España y Latam se observa una tendencia muy cercana, el 48.18% de empresas en Latinoamérica no han diseñado una política o estrategia de Gestión de la Experiencia de Empleado, mientras que el 51.82% sí cuenta con estas políticas (una diferencia de 1,44% mayor a España).

Gráfica 25.2. Políticas o estrategias de gestión de la "experiencia de empleado" en España y Latam.



5.3 Desarrollo

La tercera dimensión de la investigación, "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2020", 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 2020".

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.

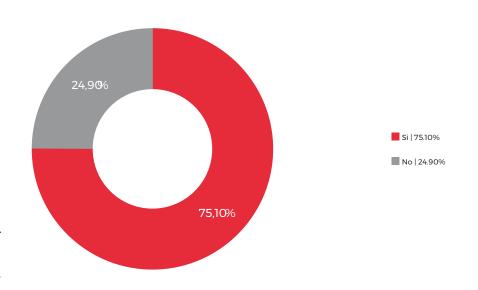
El tema se compone de 2 preguntas:

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

Programas específicos para la identificación de Talento (*High Potential*)

En relación al análisis de las respuestas a la pregunta "¿Dispone de un programa específico para la identificación de Talento (High Potential)?", en el total de la muestra un 75,10% de las empresas encuestadas disponen de estos programas frente a un 24,90%, que aún no dispone de éstos.

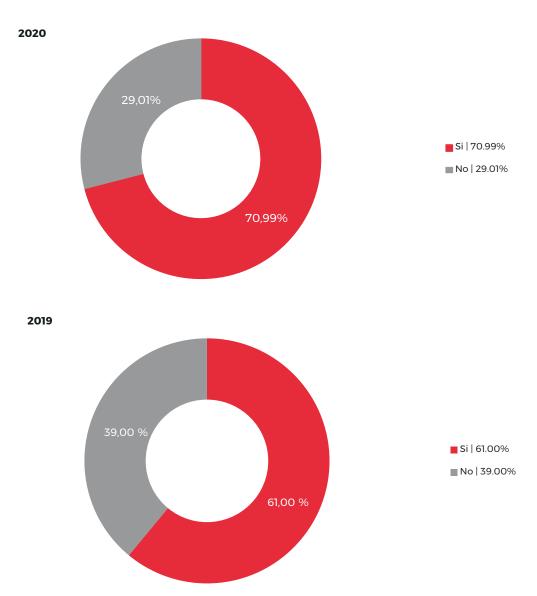
Gráfica 26. Programas específicos para la identificación de Talento (High Potential) en el total de la muestra.



5.3 Desarrollo

En España, en el 2020 aumentó en 9,99% con respecto al 2019 el total de empresas que sí cuentan con programas específicos para identificar el talento. Sin embargo, aún aparece un 29,01% que no cuenta con este tipo de programas, siendo aún un desafío para el área de Recursos Humanos.

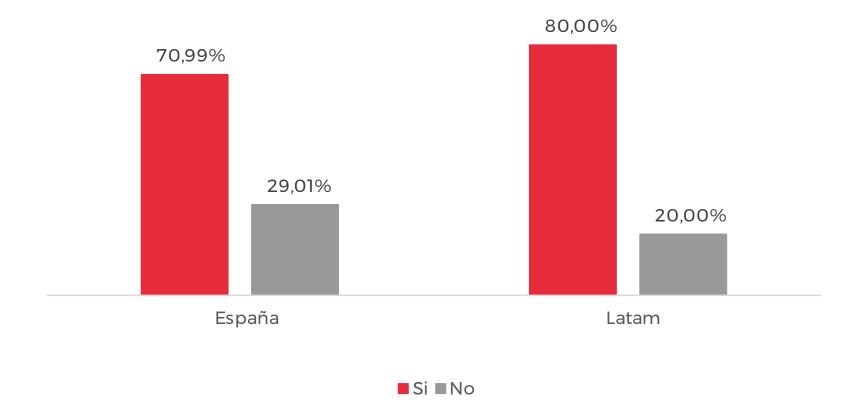
Gráfica 26.1. Programas específicos para la identificación de Talento (High Potential) en España.



5.3 Desarrollo

Comparando España y Latam, podemos notar que en Latam un 80% de la muestra sí cuenta con programas específicos para identificar alto potencial mientra que España cuenta con un 70,99% (9,01% menos).

Gráfica 26.2. Programas específicos para la identificación de Talento (High Potential) en España y Latam.



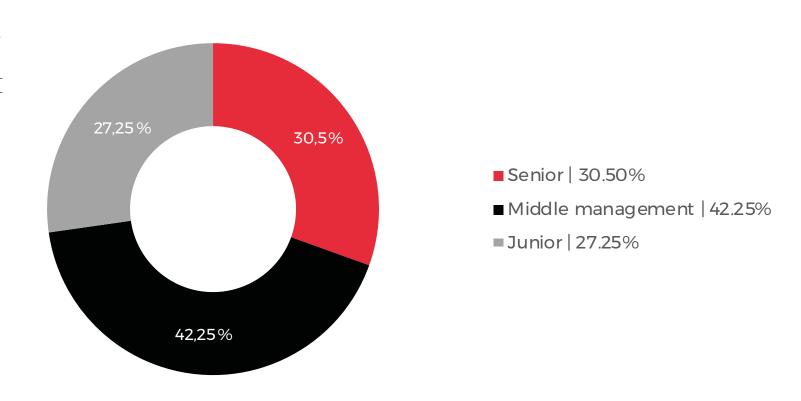
5.3 Desarrollo

Perfiles que forman parte de los programas de identificación de Talento

En relación al análisis de las respuestas a la pregunta "¿Qué tipo de perfiles forman parte de estos programas?", destaca en el total de la muestra el perfil de *Middle Management* con un 42,25%, seguido de Senior con un 3,50% y finalmente Junior con un 27,25%.

En este primer tema de la dimensión Desarrollo, identificación del Talento, de la investigación "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2020", destacamos que la mayoría de las empresas actualmente si cuentan con programas específicos para la identificación del Talento 75,10% (High Potential), principalmente para perfiles de Middle Management 42,25%

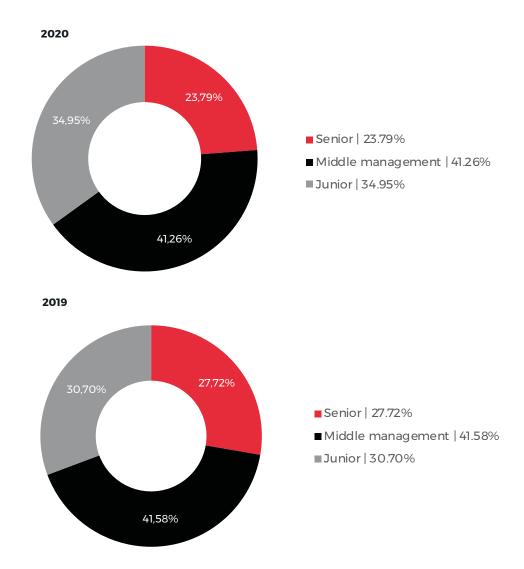
Gráfica 27. Perfiles que forman parte de los programas de identificación de Talento en el total de la muestra.



5.3 Desarrollo

En relación a España en el 2020, destaca el perfil de *Middle Management* con un 41,26%, seguido de Junior con un 34,95% y finalmente Junior con un 34,95%. Las principales variaciones que se observan respecto al año anterior (2019) son el perfil Senior con una disminución del 3,93%,, el perfil Middle management con una disminución del 0,32% y el perfil Junior con un aumento de 4,25%.

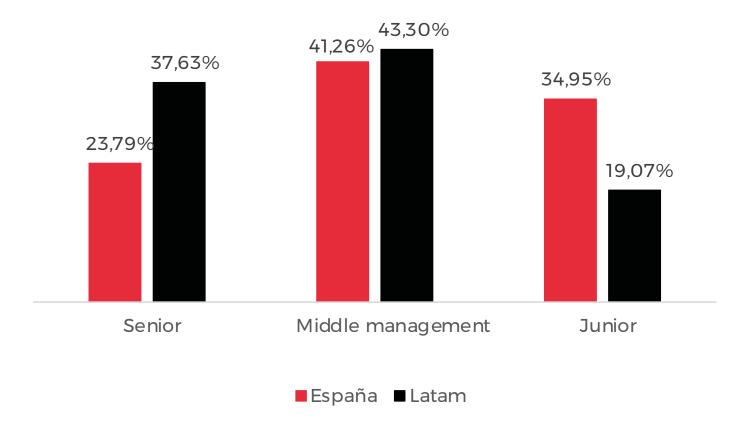
Gráfica 27.1. Perfiles que forman parte de los programas de identificación de Talento en España.



5.3 Desarrollo

Podemos observar que en Latam un 13,84% más de perfiles Senior que en España son los que forman parte de los programas de identificación de talento, así como un 2,04% más de perfiles Middle management y un significativo 15,88% menos en perfiles Junior.

Gráfica 27.2. Perfiles que forman parte de los programas de identificación de Talento en España y Latam.



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 2020", es el de 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. v 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.

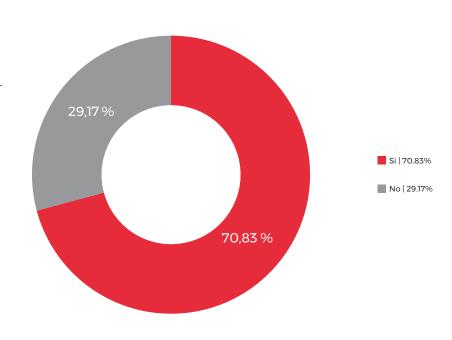
El tema se compone de 2 preguntas:

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

Plan de Carrera Profesional para los empleados.

En cuanto al análisis de las respuestas a la pregunta "¿Dispone de un Plan de Carrera Profesional para los empleados?", podemos observar en el total de la muestra un 70,83% de empresas que sí cuentan con un plan de carrera profesional para los empleados y un 29,17% que aún no lo hacen a pesar de ser uno de los factores que las empresas consideran importantes para hacerla atractiva para trabajar (13,06% del total de la muestra considera como el elemento fundamental la "Carrera profesional).

Plan de Carrera Profesional para los Gráfica 28. Plan de Carrera Profesional para los empleados en el total de la muestra.

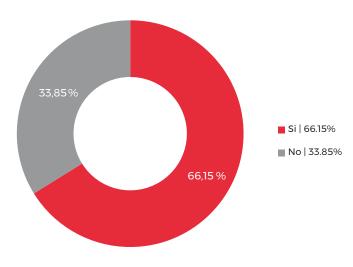


5.3 Desarrollo

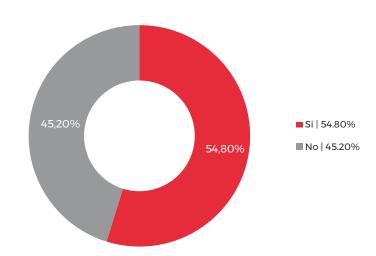
En España, la diferencia más notable con el año 2019 se dá en un aumento del 11,35% en empresas que actualmente realizan planes de carrera profesional para sus colaboradores. Por ello se deduce que la carrera profesional viene cobrando mayor importancia en el último año.

Gráfica 28.1. Plan de Carrera Profesional para los empleados en España.

2020



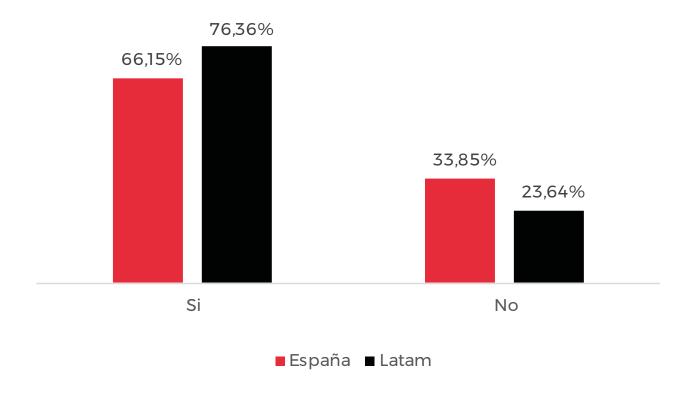
2019



5.3 Desarrollo

Comparando los resultados de España y Latam, podemos observar que en ambos casos la tendencia es la misma aunque con diferentes proporciones. En ambos casos existe un mayor porcentaje en respuesta "Si", aunque siendo superior en Latam por 10,21%.

Gráfica 28.2. Plan de Carrera Profesional para los empleados en España y Latam.

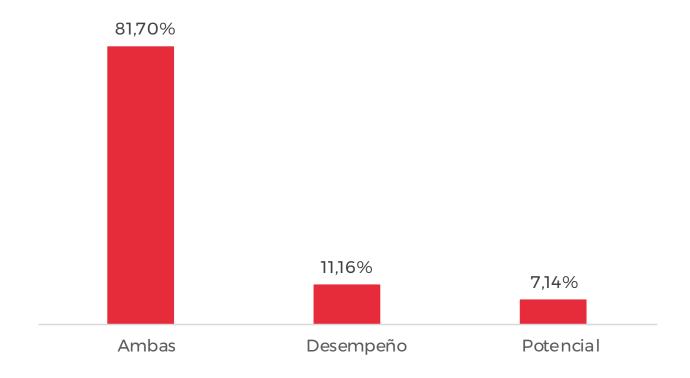


5.3 Desarrollo

Proceso vinculado a la carrera profesional.

En relación al análisis de las respuestas a la pregunta "¿A qué proceso está vinculado la carrera profesional?", en el total de la muestra se destaca el 81,70% correspondiente a procesos en los que se toman en cuenta ambas variables (desempeño y potencial). Quedan con 11,16% aquellas empresas que sólo consideran el desempeño para considerar un plan de carrera profesional y en un 7,14% aquellas que sólo consideran la variable potencial.

Gráfica 29. Proceso vinculado a la carrera profesional en el total de la muestra.



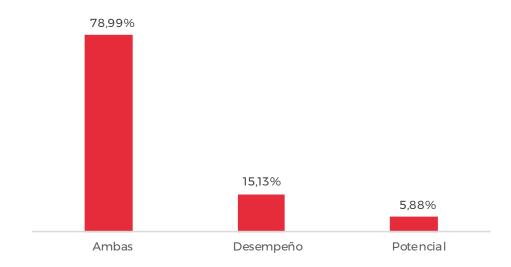
Informe DCH 2020

5.3 Desarrollo

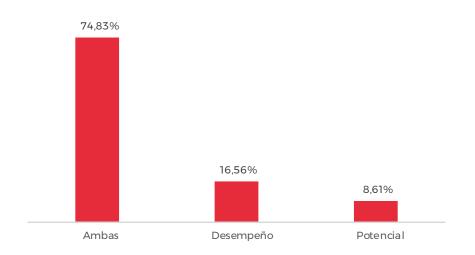
En España, destaca de forma notable los procesos que involucran tanto el desempeño como el potencial, siendo este porcentaje (78,99%) muy superior a los dados de forma individual. En comparación con el 2019 no se encuentran diferencias destacables, pero cabe mencionar que sigue la tendencia creciente a utilizar ambas variables al considerar la carrera profesional de los colaboradores (incremento del 4,16% en comparación del 2019).

Gráfica 29.1. Proceso vinculado a la carrera profesional en España.

2020



2019

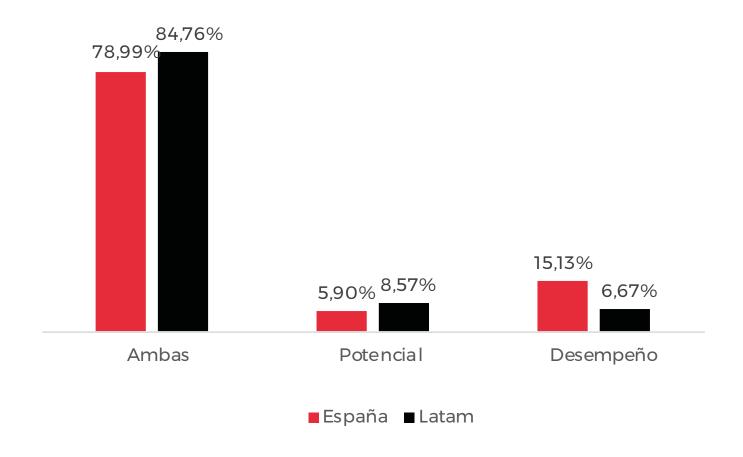


5.3 Desarrollo

Observando el gráfico comparativo no se pueden encontrar diferencias notables entre España y Latam. Encontramos un porcentaje superior en Latam (8,57%) sobre el "Potencial" con respecto al 5,90% en España; por otro lado, el "Desempeño" se encuentra en mayor porcentaje (15,13%) en España con respecto a Latam (6,67%).

En este segundo tema de la dimensión Desarrollo, Plan de Carrera, de la investigación "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2020", 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.

Gráfica 29.2. Proceso vinculado a la carrera profesional en España y Latam.



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 2020", 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).

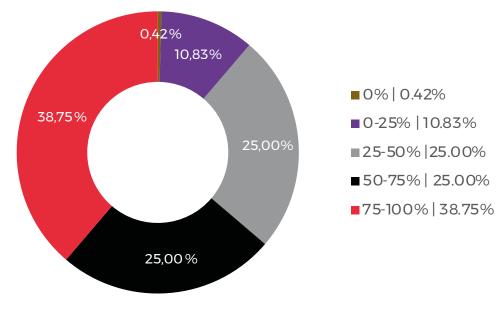
Como parte de las iniciativas de Desarrollo Profesional en las empresas, es clave la formación que se imparte en las diferentes áreas. No solo como aspecto clave del Desarrollo, sino como inversión a medio y largo plazo, ya que aumenta la productividad, motivación y confianza de los empleados, generando 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 a la pregunta: "% de empleados que han recibido formación en el último año", podemos observar en el total de la muestra que ha pesar de ser un año en la que la dimensión "Formación" estuvo afectada, el 38,75% de las empresas manifestaron haber brindado formaciones a un 75-100% de sus colaboradores, como se muestra en la siguiente gráfica.

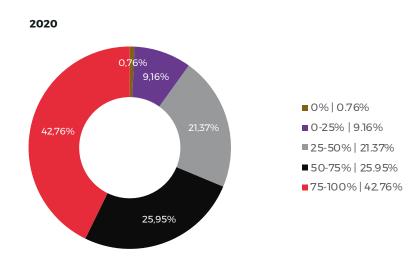
Gráfica 30. % de empleados que han recibido formación en el último año en el total de la muestra.



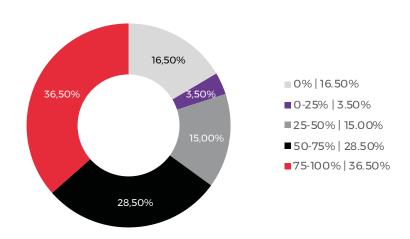
5.3 Desarrollo

En España, el 42,76% (36,50% en 2019) de las empresas encuestadas han impartido formación en un rango del 75% al 100% de los empleados en el último año. Este dato ha aumentado en un 6,26% con respecto al año 2019. Cabe destacar, también la disminución en 15,74% con respecto al 2019 de las empresas que no han realizado ningún tipo de formación (0,76% en el 2020 y 16,50% en el 2019). Con lo cual se destaca la importancia que tienen las formaciones para lograr los objetivos organizacionales.

Gráfica 30.1. % de empleados que han recibido formación en el último año en España.



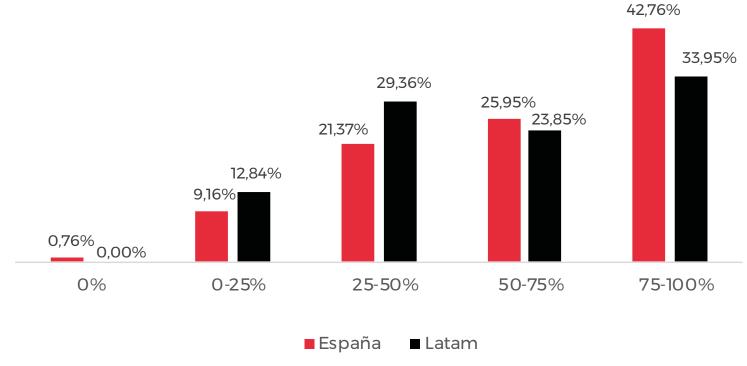
2019



5.3 Desarrollo

En Latam, el 33,95% (42,76% en España) de las empresas encuestadas han impartido formación en un rango del 75% al 100% de los empleados en el último año. Este dato es un 8,81% menos que en España. El porcentaje de rangos a los que imparten formaciones en Latam está distribuido entre el 25% y el 50% de colaboradores (29,36%) y el 50% y 75% (23,85%).

Gráfica 30.2. % de empleados que han recibido formación en el último año en España y Latam.

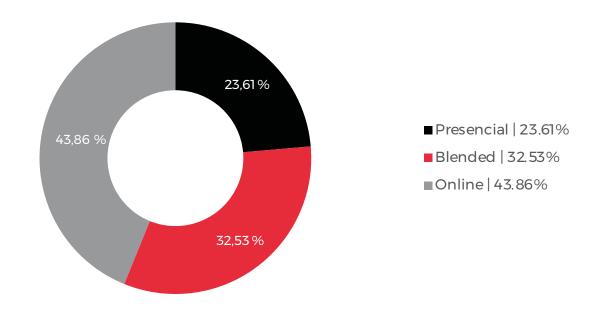


5.3 Desarrollo

Tipos de formación

En relación al análisis de las respuestas de la pregunta **"Tipos de formación"**, destaca la modalidad *Online* con un 43,86% en el total de la muestra, seguida de la formación blended con un 32,53% y de la formación presencial con un 23,61%.

Gráfica 31. Tipos de formación en el total de la muestra.

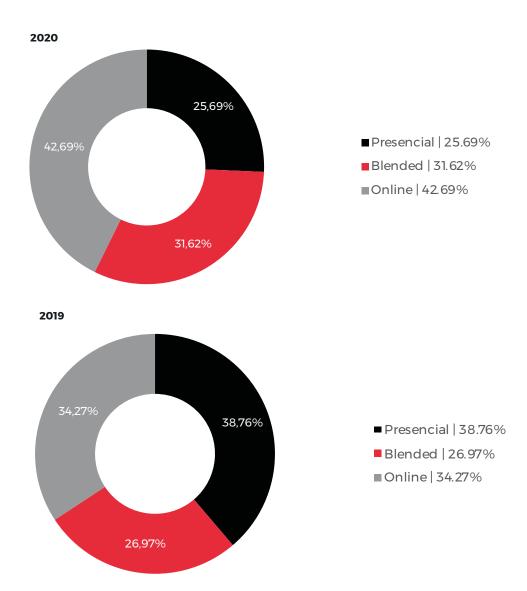


Informe DCH 2020

5.3 Desarrollo

En España la formación Online para el 2020 es de 42,69% (8,42% más que el 2019), lo cual demuestra como los efectos de la pandemia apoyaron al crecimiento de este tipo de formación así como a la disminución de las formaciones Presenciales en un 13,10% y el crecimiento de las formaciones *Blended* siendo el porcentaje de 31,62% para el 2020.

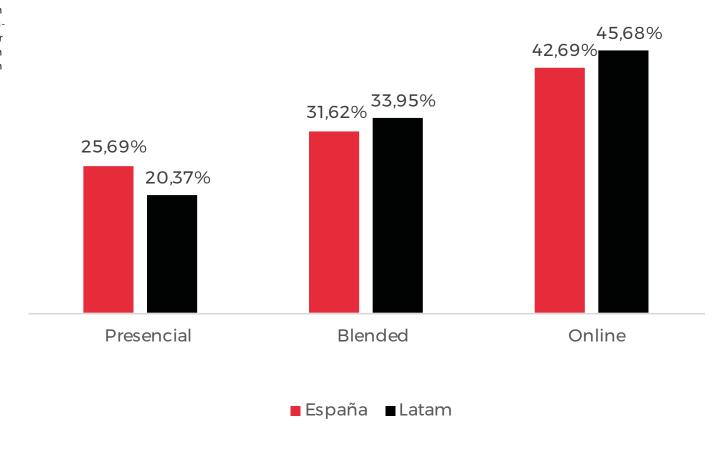
Gráfica 31.1. Tipos de formación.



5.3 Desarrollo

En Latam se observa que el mayor porcentaje (45,68%), al igual que en España (42,69%) se da en la modalidad *Online*. A esta modalidad le sigue la modalidad *Blended* (33,95% en Latam y 31,62% en España) y terminando, la modalidad Presencial donde encontramos la mayor diferencia de porcentajes, por un lado Latam con un 20,37% y por otro lado España con un 25,69%.

Gráfica 31.2. Tipos de formación en España y Latam.



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 2020".

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.

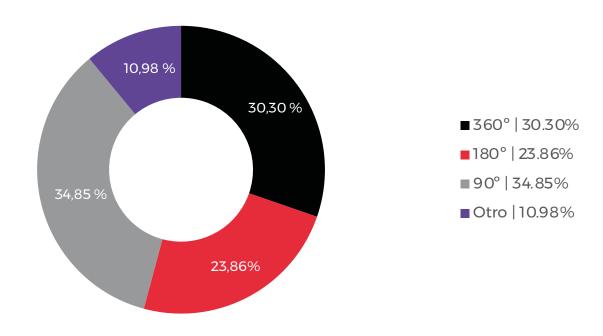


5.3 Desarrollo

Modelo de evaluación del desempeño que se aplica

Por su parte, en la pregunta **"Modelo de evaluación de desempeño que se aplica"**, podemos observar que en el total de la muestra un 34,85% de las empresas utilizan la evaluación 90°, un 30,30% la de 360°, un 23,86% la de 180° y otro tipo de evaluaciones un 10,98% de las empresas encuestadas.

Gráfica 32. Modelo de evaluación del desempeño que se aplica en el total de la muestra.

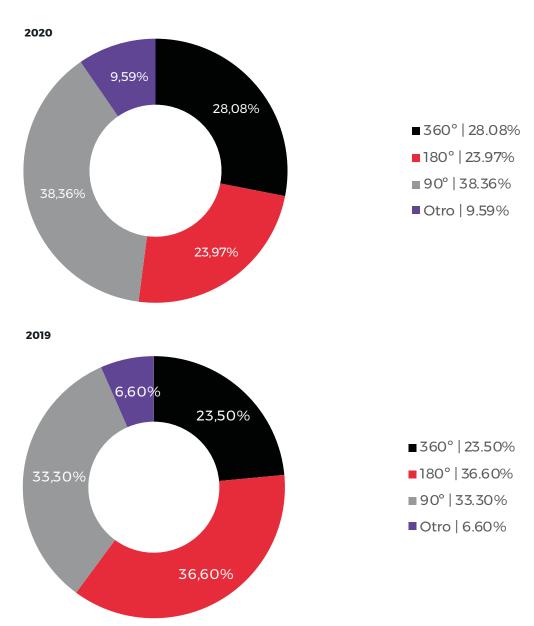


5.3 Desarrollo

En España en el 2020 ha sido el modelo de evaluación de 90° (38,36%) el sistema más aplicado para medir el desempeño de los colaboradores, seguida de la de 360° con un 28,08%. En el año 2019 un 36,60% de las empresas encuestadas utilizaba el modelo 180° lo que contrasta con el año 2020 donde solo un 23,97% de las empresas lo aplican mostrando un notable decrecimiento (12,63%).

Por otra parte aparecen para el año 2020 como otros sistemas de evaluación utilizados "Modelos propios" y evaluaciones "270°".

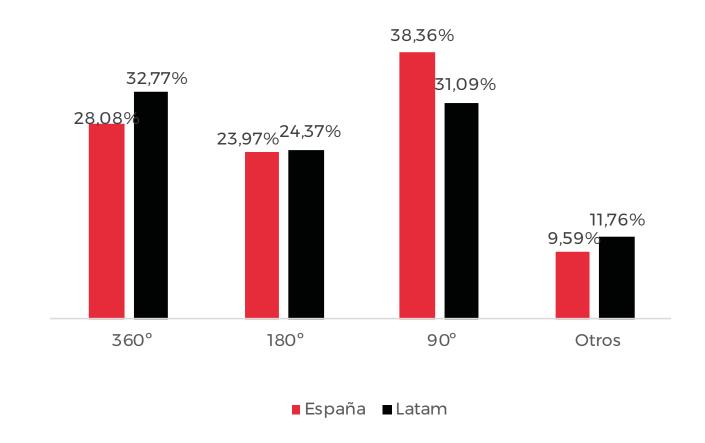
Gráfica 32.1. Modelo de evaluación del desempeño que se aplica.



5.3 Desarrollo

En España se puede observar una mayor incidencia del modelo de evaluación del desempeño de 90° con un 38,36%, dándose una incidencia del 31,09% en Latam. Por otro lado, el modelo 360° se da en un 28,08% en las empresas españolas y en un 32,77% en las empresas de Latam convirtiéndose así en el modelo más utilizado en estos países. No se encuentran diferencias notables con respecto al modelo de 180°.

Gráfica 32.2. Modelo de evaluación del desempeño que se aplica en España y Latam.



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 2020", 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).

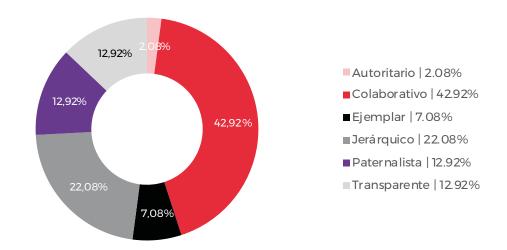
El tema se compone de 1 pregunta:

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

Estilo de liderazgo

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. Con respecto a la pregunta "¿Qué estilo de liderazgo representa mejor el de la empresa?", podemos observar que en el total de la muestra el estilo de liderazgo que más representa a las empresas es el Colaborativo (42,92%), seguido del estilo Jerárquico (22,08%) y los estilos Paternalista y Transparente (ambos con 12,92%).

Gráfica 33. Estilo de liderazgo que mejor representa el de la empresa en el total de la muestra.

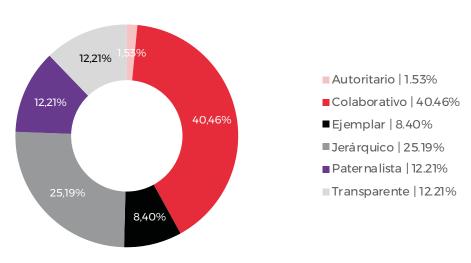


5.3 Desarrollo

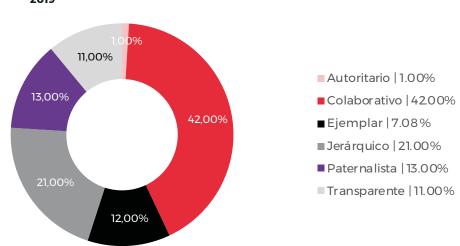
En España podemos observar que el estilo de liderazgo más dado en las empresas es el Colaborativo con un 40,46%, que para el año 2020 sufrió una disminución del 1,54% comparado al 2019. A este estilo le sigue el Jerárquico con un 25,19% (4,19% más que en 2019) y el Transparente (1,21% más que en 2019) y Paternalista con un 12,21% (0,79% menos que en 2019).

Gráfica 33.1. Estilo de liderazgo que mejor representa el de la empresa en España.

2020



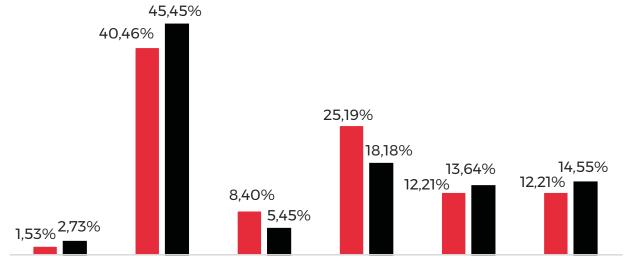
2019



5.3 Desarrollo

En Latam se observa que los liderazgos más utilizados en las empresas son el Colaborativo (45,45%) seguido del estilo Jerárquico (18,18%). En el gráfico queda reflejado el gran parecido que existe en cuanto al estilo de liderazgo en España y Latam, a excepción del liderazgo Jerárquico donde podemos observar que es más habitual en España que en Latam (7,01% de diferencia).

Gráfica 33.2. Estilo de liderazgo que mejor representa el de la empresa en España y Latam.



Autoritario Colaborativo Ejemplar Jerárquico Paternalista Transparente

■ España ■ Latam

5.4 Desvinculación

La última dimensión de la investigación, "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2020", 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).

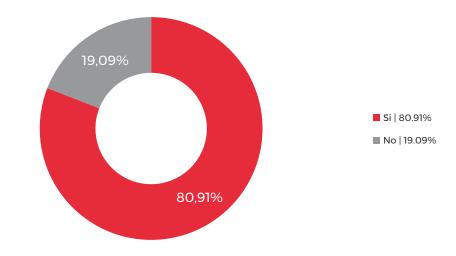
El tema se compone de 3 preguntas:

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

Entrevistas de salida

Con respecto a los resultados de la pregunta: "¿Realiza entrevistas de salida estructuradas?", se observa en el total de la muestra que el 80,91% de las empresas encuestadas sí realizan entrevistas de salida a los colaboradores que pasan por el proceso de desvinculación, mientras que el 19,01% no realiza este proceso.

Gráfica 34. Entrevistas de salida estructuradas en el total de la muestra.

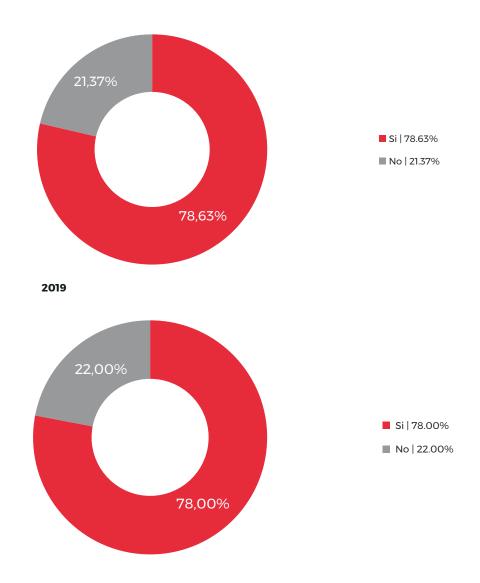


5.4 Desvinculación

En España, se observa que en el año 2020 se observa un ligero incremento de 0,63% en las empresas que sí realizan Entrevista de salida, algo que permite entender y conocer el o los motivos por los cuales el colaborador decide dejar la organización.

Gráfica 34.1. Entrevistas de salida estructuradas en España.

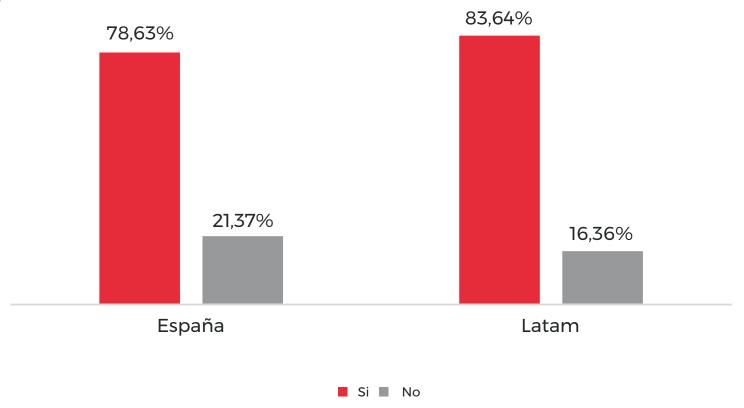
2020



5.4 Desvinculación

En la gráfica encontramos similitudes en la tendencia entre España y Latam: España cuenta con un 78,63% de respuestas afirmativas y un 21,37% de respuestas negativas y Latam con un 5,01% más empresas que sí realizan entrevistas de salida a sus colaboradores.

Gráfica 34.2. Entrevistas de salida estructuradas en España y Latam.

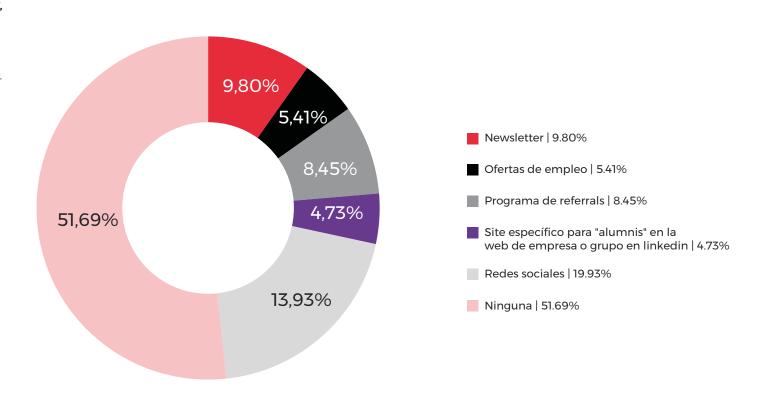


5.4 Desvinculación

Tipo de comunicación que se establece con los ex empleados

En relación a la pregunta "Tipo de comunicación que se establece con los ex empleados", los resultados en el total de la muestra nos señalan que la mayoría de empresas (51,69%) no cuentan con canales de comunicación para sus ex empleados, seguido de un 19,93% que utilizan Redes sociales y un 9,80% Newsletter. El medio menos utilizado en la muestra son los sites específicos para "alumnis" en la web de la empresa o grupos de LinkedIn.

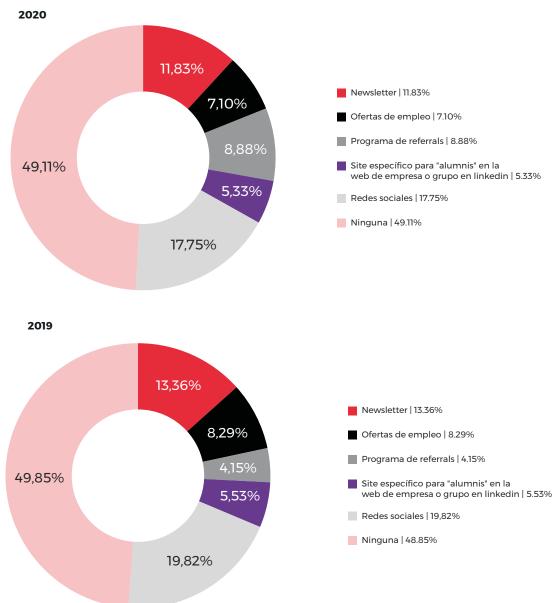
Tipo de comunicación que se establece con los Cráfica 35. Tipo de comunicación que se establece con los ex empleados en el total de la muestra.



5.4 Desvinculación

En España se muestra que el 49,11% de las empresas encuestadas no cuentan con ningún tipo de comunicación frente a un 48,85% en el año 2019. El 17,75% se comunica a través de Redes sociales (1,10% menos que el 2019) y un 11,83% establece comunicación con sus ex empleados mediante Newsletter (1,53% menos que el 2019).

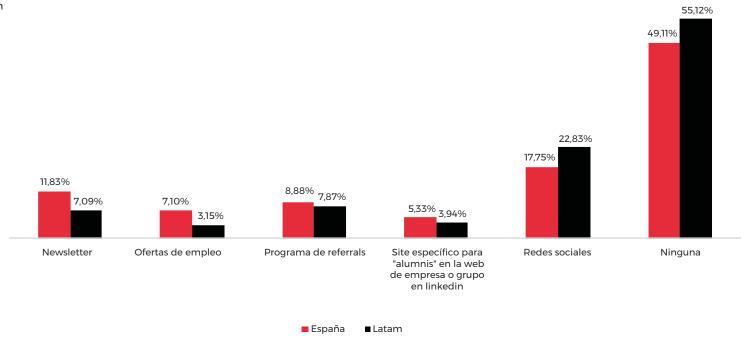
Gráfica 35.1. Tipo de comunicación que se establece con los ex empleados en España.



5.4 Desvinculación

En la gráfica comparativa se observa que tanto España como Latam comparten un mayor porcentaje de respuestas en la opción "Ninguna", es decir, en ambos lugares el mantenimiento de la comunicación con los ex empleados no suele darse. Este porcentaje mayoritario es seguido por "Redes sociales", en España con un 17,75% y en Latam con un 22,83%.

Gráfica 35.2. Tipo de comunicación que se establece con los ex empleados en España y Latam.

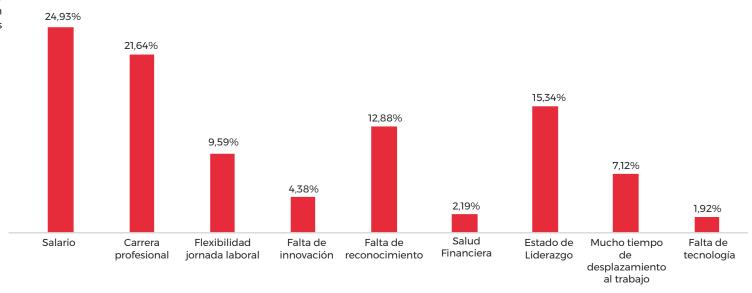


5.4 Desvinculación

Principales factores para cambiar de empresa

En relación a la pregunta "¿Cuáles crees que son los factores principales para cambiar de empresa?", podemos observar que el total de la muestra el principal motivo por el que los colaboradores cambiarían de empresa es el Salario (24,93%), seguido de la Carrera Profesional (21,64%) y el Estilo de liderazgo (15,34%). Factores como la Falta de Tecnología (1,92%) y la Salud financiera de la empresa (2,19%) son importantes pero no terminan de ser decisivos para realizar el cambio.

Gráfica 36. Principales factores para cambiar de empresa en el total de la muestra.



5.4 Desvinculación

En España, se puede observar que tanto la Carrera profesional como el Salario comparten un porcentaje del 25,16% siendo así los dos principales motivos para el cambio. Ambos factores son seguidos de la Falta de reconocimiento y el Estilo de liderazgo.

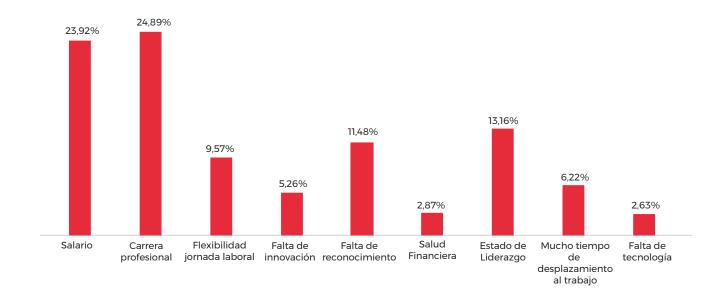
El factor menos relevante para el cambio de empresa, al igual que en 2019, sigue siendo la Falta de tecnología.

Gráfica 36.1. Principales factores para cambiar de empresa en España.

2020



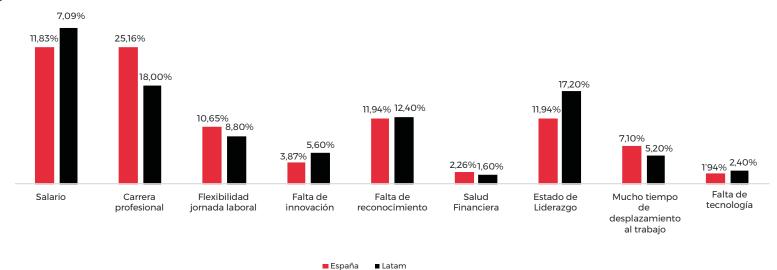
2019



5.4 Desvinculación

En la gráfica comparativa se puede observar que tanto en España como en Latam los dos factores principales para cambiar de empresa son el Salario (España con un 25,16% y Latam con un 28,80%) seguido por la Carrera profesional (en España un 25,16% y en Latam un 18%). En ambos lugares se dan unas cifras similares siendo en ambos que el Estilo de liderazgo supone el tercer factor con mayor importancia para cambiar de empresa.

Gráfica 36.2. Principales factores para cambiar de empresa en España y Latam.



5.4 Desvinculación

Para concluir, en esta cuarta dimensión Desvinculación, de la investigación "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2020", se percibe que la mayoría de las personas se retiran de las organizaciones motivados por el salario y por falta de perspectivas con respecto a la carrera profesional.

También el estilo de liderazgo y la falta de reconocimiento 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.





La elaboración del informe "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España y Latinoamérica 2020" 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 y haciendo por primera vez en esta quinta edición una comparativa con las prácticas realizadas en Latam.

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 36 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. Además de incluirse en esta edición una pregunta abierta con respecto a los impactos positivos y negativos que pudieron percibir las empresas con respecto al Covid-19.



6.3 Los Resultados

El informe "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2020" 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 y compararlo con las prácticas en Latam.

ATRACCIÓN

La dimensión de Atracción incluve áreas como el Reclutamiento y Selección, Programa de Jóvenes Talentos, Employer Branding y Gestión de la Diversidad en el área de atracción del talento. La gran mayor parte de las empresas encuestadas en la actividad de Reclutamiento v Selección se ha centrado en la contratación de perfiles Junior (40.38%) España y 48,24% Latam), lo cual ha incrementado en comparación con años anteriores. Al analizar el porcentaje de contrataciones por departamento en España destacan la contrataciones en el departamento Tecnología (24.84%), Operaciones v Logística (23.08%) v Comercial (18,75%) y en Latam Operaciones y Logística (22.82%), Comercial (19.19%) v Tecnología (17.44%). Respecto a las fuentes de reclutamiento más utilizadas, estas varían según el tipo de perfil, Junior, Middle Management y Senior; destacando en España las Job sites en perfiles Junior (21,62%), Linkedin para perfiles Middle Management (25,89%) y Headhunters, para posiciones Senior (45,68%). En Latam las principales fuentes de reclutamiento fueron ETT para perfiles Junior (18,39%), LinkedIn para perfiles Middle Management (27,55%), y headhunters para perfiles Senior (57,04%). Respecto al nivel de Inglés requerido por las compañías se encuentra como el más solicitado el nivel B1-B2 (38,63%) en España y en Latam un 39,09% de las empresas indican que "No es imprescindible" (12,57% más que en España).

Siguiendo con la dimensión de Atracción. referido al Programa de Jóvenes Talentos. destacamos que un 59,59% han manifestado que "Sí" cuentan con Programas de Incorporación de Talento Junior en la empresa en España y un 64.55% en Latam, por lo que se infiere que las empresas apuestan por este tipo de programas. Con respecto al año 2019 se observa un aumento del 5.69% en España. El tercer tema, de la primera dimensión de Atracción, es el Employer Branding. Los resultados destacan que en España las "Políticas de flexibilidad y conciliación" han tenido especial importancia en el 2020 siendo el factor principal con un 13.79% que hace de una compañía atractiva para trabajar, seguido de la "Carrera profesional" con un 13,64%. En Latam, en cambio el factor principal para atraer al talento es la "Marca de la empresa" con 13.31%.

seguido de la "Carrera profesional" con 12,96%. Por otro lado, en referencia a las acciones que realiza la empresa como estrategia de "Marca empleador" lo hacen a través de Redes Sociales (32,32% España y 31,18% Latam) y Responsabilidad Social Corporativa (24,24% España y 24,52% Latam. A ello se suma que el 75% de encuestados en España y 80.91% de encuestados en Latam consideran que los empleados de su compañía podrían hablar bien de la empresa y ser Embajadores de la Marca. En este apartado, cabe destacar que se mantiene con respecto al 2019 dar prioridad a la carrera profesional como factor que hace atractiva a la empresa para trabajar y esta vez sumado a las políticas de flexibilidad y conciliación.

En el cuarto y último tema de la dimensión de Atracción, se ha analizado la Gestión de la Diversidad en el área de atracción del talento. Un 41,98% de las empresas encuestadas en España y un 29,09% de las empresas encuestadas en Latam no han diseñado ningún tipo de política de Gestión de la Diversidad, teniendo una ligera disminución de 1,98% con respecto al año 2019. En este sentido, las empresas aún tienen el reto de incorporar la diversidad de género, de edad y cultural en todos los procesos y políticas de Recursos Humanos.

VINCULACIÓN

En la dimensión de Vinculación, la investigación analiza cómo podemos comprometer al Talento a través de las siguientes áreas: Programas de *On-boarding/Inmer-sión*, **Gestión del Compromiso**, **Sistemas de Compensación** y por último, la **Gestión de la Experiencia del Empleado**.

Respecto a los Programas de On-boarding/ Inmersión destacamos que una gran parte de las empresas españolas (91.60%) y de las empresas de Latam (92,66%) sí cuenta con estos programas y suelen ser realizados durante la primera semana de trabajo (45,08% España y 49,06% Latam). En el segundo tema, Gestión del Compromiso, la mayoría de las empresas sí lleva a cabo políticas v/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados (78,63% España y 80.91% Latam), además dentro de los aspectos clave en la gestión del talento relacionada con el compromiso destacan a nivel del total de la muestra(España y Latam): Estilo de Liderazgo (14,81%), Carrera Profesional (14,49%) y Políticas de Flexibilidad v conciliación (13.42%).

Los **Sistemas de Compensación** representan uno de los aspectos críticos en la **Gestión del Compromiso** de los empleados, y por ese motivo, la mayoría de las empresas encuestadas cuentan con Retribución Variable en las áreas de Comercial, Dirección General, Operaciones y logística, Finanzas, Recursos Humanos, Marketing y tecnología. En líneas generales se observa que los sistemas de compensación son aplicados en forma homogénea en toda la empresa, cabe destacar que las áreas que cuentan con mayor retribución variable en el

6.3 Los Resultados

total de la muestra son: Comercial con 18,83%, Dirección General 15,66%, Operaciones y Logística 12,88% y Finanzas y Recursos Humanos con el 12,09%. La pregunta "Indique las políticas desarrolladas en relación con el salario emocional", para España por segundo año consecutivo es el Horario Flexible (40,13%), seguido del Teletrabajo (36,79%) y actividades de voluntariado (17,73%) y en Latam el Teletrabajo (38,08), el Horario flexible (33,05%) y las actividades de voluntariado (23,01%).

En el cuarto tema, La **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 48,96% de las empresas participantes en la investigación no ha diseñado una política o estrategia de la experiencia de empleado (49,62% del total de empresas españolas y 48,18% de empresas latinoamericanas). Sin embargo, se ha observado un aumento del 4,38% en España respecto al año 2019, ya que el 50,38% de empresas sí cuenta con ellas.

La investigación concluye que en la dimensión de Vinculación en lo que se refiere a Programas de On-boarding/Inmersión, Gestión del Compromiso, Sistemas de Compensación y la Gestión de la Experiencia del Empleado, la mayoría de las empresas reflejan una clara tendencia por promover y fortalecer Programas de On-boarding/Inmersión que fidelicen al empleado que comienza la Carrera Profesional en la empresa, cosa que es impor-

tantísimo. 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, atractivos y flexibles y no solos enfocados a la compensación salarial sino también en la emocional. Sistemas que sustituyan la "Retención" por una estrategia de "Compromiso", en el cual son clave: el Estilo de Liderazgo y Políticas de Flexibilidad y Conciliación.

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 españolas encuestadas sí cuentan con programas específicos para la identificación del Talento (70,99%), siendo el perfil "Middle Management" quien tiene mayor participación con un 41,26%, seguido del perfil "Junior" con un 34,95%. Cuando

comparamos con el año anterior, la variación se mantiene estable. Comparado con Latam, el 80% de empresas cuenta con programas específicos (9,01% más que España), siendo el perfil "Middle Management" quien tiene mayor participación con un 43,3%., seguido del perfil "Senior" con un 37,63%.

Formación

El 42,76% de las empresas españolas encuestadas han realizado Formación en un rango del 75% al 100% de los empleados en el último año: es importante mencionar que, como el 25,95% de la muestra también aplica formación a su plantilla entre el 50% y 75% de sus colaboradores, 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 2.55% (rango de 50%-75%) en relación a 2019. Mientras que en Latam, el 33,95% de las empresas han impartido formación en un rango del 75% al 100%, siendo 8,81% menos que en España.

La modalidad de formación *Online* ha tenido una gran relevancia en el 2020 (42,69% en España), aumentando en 8,42% frente a 2019 y en Latam (45,68%). Esto evidencia una clara tendencia de las empresas a realizar cada vez más acciones de formación *Online*. En nivel de importancia le sigue a la modalidad *Online*, la modalidad *Blended* y finalmente, la modalidad presencial.

Gestión de Desempeño

Se observa una mejora considerable en cuanto al modelo de evaluación de desempeño empleado. Se da un incremento en las evaluaciones de 90° (38,36%) y 360° (28,08%), lo que representa 5,06% y 4,58% más que el año anterior respectivamente en España. En Latam, observamos una mayor incidencia en las evaluaciones 360° (32,77%) y 90° (31,09%).

Estilo de Liderazgo

Se mantiene la tendencia del Estilo de Liderazgo Colaborativo (40,46%.) en España, mientras que Latam sigue la misma tendencia en este estilo de liderazgo con un 45.45%. Los actuales entornos de trabajo exigen continuar con este cambio en el estilo que tiene que venir liderado por los departamentos de Recursos Humanos. Un Estilo de Liderazgo menos coercitivo, más influvente v cercano, que sea capaz de orquestar la diversidad de los equipos de trabajo en un ambiente colaborativo y digital. La investigación concluve que en la 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 empresarial. Cómo llevemos a cabo este proceso tendrá un impacto directo sobre nuestros trabajadores, la imagen de la empresa, la credibilidad, entre otros factores. En conclusión, será el momento donde se muestran los valores y cultura de la organización.

Como hemos visto, la mayoría de las empresas encuestadas apuestan por desarrollar políticas de atracción del talento y desarrollo de su marca en las Redes Sociales olvidando la importancia de desarrollar políticas y estrategias que fidelicen a las personas que han pasado por las mismas.

La entrevista de salida sigue siendo una asignatura pendiente en muchas empresas. Actualmente el 78,63% (0,63% más que en el 2019) de las empresas españolas realizan entrevistas de salida frente al 83,64% en Latam. Es destacable decir que un 49,11% de las empresas en España y un 55,12% en Latam no mantienen ningún tipo de contacto con los trabajadores una vez desvinculados.

Por otra parte, con respecto a las principales motivaciones para el cambio o salida de una empresa cabe decir que la mayoría de personas se retiran de las organizaciones, como demuestra el estudio, motivados principalmente por un descontento con el salario (un 25,16% en 2020 frente a un 23,92% en el año anterior), seguido por la falta de expectativas en su carrera (25,16%) y por el estilo de liderazgo y la falta de reconocimiento (11,94%). En Latam resaltan como motivos el descontento por el salario (28,80%), la carrera profesional (18%) y el estilo de liderazgo (17,20%).

6.4 Futuras investigaciones

La publicación de este quinto informe "Barómetro DCH - La Gestión del Talento en España 2020", permite conocer a detalle las iniciativas que ejecutan las empresas en cuanto a las dimensiones: Atracción, Vinculación, Desarrollo y Desvinculación, compararlas con los resultados del año 2019 y con Latam.

Este año, la investigación ha alcanzado un mayor número de directivos incluyendo a Latam, 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











De:

Planeta Formación y Universidades

ISBN: 978-84-17476-91-5