

# I BARÓMETRO DCH SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO EN ESPAÑA

## RESUMEN EJECUTIVO

Contacto para entrevistas:  
Esmeralda Izquierdo Simón  
Telf. 91 640 02 46  
secretaria.general@orgdch.org

El informe Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2016 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.

### ATRACCIÓN

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

Casi la mitad de las empresas encuestadas (48,65%), en la actividad de Reclutamiento y Selección, se ha centrado en la contratación de perfiles Junior. Al analizar el porcentaje de contrataciones por departamento destaca la contratación en el departamento de operaciones (35,01%).

Respecto a las fuentes de reclutamiento más utilizadas, estas varían según el tipo de perfil, Junior, *Middle Management* y *Top*: *Job sites* (19,14%), LinkedIn (21,61%) y *Headhunters* (43,33%). Los resultados de la investigación evidencian esta tendencia del uso de Redes Sociales, cuando se analizan las fuentes de reclutamiento más utilizadas para perfiles Junior y *Middle Management*.

A pesar del incremento de las Redes Sociales como fuente de reclutamiento, más del 40% de las empresas encuestadas, para posiciones de perfiles *Top Management*, siguen utilizando los *Headhunters*.

El segundo tema de la dimensión Atracción, el *Interim Management*, destaca que sólo un 8,06% de las empresas encuestadas utilizan esta fórmula habitualmente y lo realizan en un 63,64% para posiciones de *Top Management*. Actualmente, el grado de implantación de este servicio está creciendo (Taboada 2014). En el entorno actual de trabajo, caracterizado por el cambio constante y la incertidumbre, las empresas buscan adaptarse con rapidez a los diferentes escenarios y el *Interim Management* se presenta como un tipo de solución para estos entornos. A pesar de que la representación general no muestra un uso generalizado por parte de las empresas españolas (8,06%), sí representa un porcentaje muy significativo cuando lo situamos en posiciones de *Top Management* (63,64%).

Siguiendo con la dimensión de Atracción, referido al Programa de Jóvenes Talentos, destacamos que un 59,68% han manifestado que “Sí” cuentan con Programas de Incorporación de Talento Junior en la empresa y qué han incorporado en la última edición mayoritariamente “de 1 a 5 personas”. Destacar también que un 23,53% de la muestra ha utilizado este tipo de programas e incorporado a “más de 25 personas”. Es, sin duda, una de las estrategias más habituales para atraer al mejor Talento. Estos programas intentan garantizar la Atracción e incorporación del mejor Talento disponible en el mercado, de acuerdo a las competencias claves definidas por las compañías que lo aplican.

En cuanto a las Licenciaturas /Grados demandados en este tipo de programas, destaca Administración de Empresas (21,56%), Ingeniería (17,47%) y Marketing (12,27%).

El cuarto tema, de la primera dimensión de Atracción, es el *Employer Branding*. Los resultados destacan que la Marca de la empresa es uno de los factores principales que hace de una compañía atractiva para trabajar (75,41%). Las empresas que trabajan su estrategia de Marca empleador, la conciben de una forma predominante a través de acciones en las Redes Sociales y en las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En la utilización de Redes Sociales en el ámbito del *Employer Branding*, se destaca el uso de LinkedIn. Las empresas no disponen en su mayoría de una política de utilización de Redes Sociales para sus empleados (64,50%) y consideran que en un grado alto los empleados podrían hablar bien de la empresa en Redes Sociales y ser embajadores de la Marca.

Las redes que utilizan para su estrategia de marca empleador destaca firmemente LinkedIn (78,69%) frente a otro tipo de redes sociales

o canales web. Facebook ocupa la segunda posición con un 37,70%, Twitter un 35,25%, Youtube un 18,85% e Instagram 10,66%. Los resultados de la investigación muestran una clara tendencia por el uso de todas las redes sociales para construir la imagen de Marca y atraer al mejor Talento.

En el quinto y último tema de la dimensión de Atracción, se ha analizado la Gestión de la Diversidad. Un 59,84% de las empresas encuestadas no ha diseñado ningún tipo de política de Gestión de la Diversidad. En este sentido, las empresas tienen un gran reto por incorporar la diversidad de género, de edad y cultural en todos los procesos y políticas de Recursos Humanos.

La investigación concluye que en dimensión de Atracción, en lo que se refiere a Reclutamiento y Selección, el *Interim Management*, Programa de Jóvenes Talentos, *Employer Branding* y Gestión de la Diversidad, todas las empresas reflejan una clara tendencia por la atracción de Talento Junior, utilizando las Redes Sociales y sus programas más consolidados de atracción de Talento. Por otro lado, la Gestión de la Diversidad (género, edad y cultura), se tiene que consolidar como una de las apuestas claras en las 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/Inmersión*, 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 (76,23%) sí cuenta con estos programas y suelen ser realizados durante la primera semana de trabajo (41,94%).

En el segundo tema, Gestión del Compromiso, la mayoría de las empresas sí lleva a cabo políticas y/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados (65%).

Los Sistemas de Compensación representan uno de los aspectos críticos en la Gestión del Compromiso de los empleados, y por ese motivo, todas las empresas encuestadas cuentan con Retribución Variable en los puestos Técnico/operativo, Jefatura y Alta Dirección de las áreas de Dirección General, Marketing, Finanzas, Recursos Humanos y Operaciones. En líneas generales, la mayoría de empleados de Alta Dirección cuenta con

Retribución Variable, especialmente aquellos pertenecientes al área de Dirección General (94,78%). Igualmente, se aprecia que en la gran mayoría de empresas (82,50%) la Retribución Variable se encuentra entre 0-25% sobre el conjunto de la Retribución Total, resaltando que el 59,17% de empleados con retribución variable ligada a objetivos, tiene entre 0 y 15% de Retribución Variable sobre el conjunto de la Retribución Total.

En el cuarto tema, Gestión de la Experiencia del Empleado, es uno de los aspectos más innovadores de gestión y con una clara herencia del marketing orientado a clientes. Por este motivo, se observa que la mayoría de empresas participantes en la investigación, el 80,83%, no han diseñado una política o estrategia de gestión de la experiencia de empleado, mientras que un 19,17% sí cuenta con ellas.

El área de Vinculación, tal y como demuestra la investigación está centrada en las áreas de Gestión del Compromiso ligada a Programas de *On-boarding*/Inmersión y relacionada con los Sistemas de Compensación. Un de los grandes retos para los directivos de Recursos Humanos será el diseñar sistemas de Gestión del Compromiso, personalizados, diversos y no solos enfocados a la compensación salarial sino también a la emocional. Sistemas que sustituyan la “Retención” por una estrategia de “Fidelización”.

La investigación concluye que en la dimensión de Vinculación, en lo que se refiere a Programas de *On-boarding*/Inmersión, Gestión del Compromiso, Sistemas de Compensación y la Gestión de la Experiencia del Empleado, todas las empresas reflejan una clara tendencia por Programas de *On-boarding*/Inmersión que fidelicen al empleado que comienza la Carrera Profesional en la empresa. Los Sistemas de Compensación reflejan la tendencia de extender la Retribución Variable a todas las posiciones y el reto de diseñar sistemas de Gestión del Compromiso que integren la experiencia del empleado como pieza clave para su Vinculación y Desarrollo.

## **DESARROLLO**

En la dimensión de Desarrollo la investigación estudia cómo podemos cambiar el comportamiento de los empleados para maximizar el compromiso, el desempeño y mejorar su rendimiento. Para ello se han

analizado los siguientes temas: cómo se identifica el Talento, la Carrera profesional, la Formación, la Gestión del Desempeño y el Estilo de Liderazgo.

Las empresas encuestadas sí cuentan con programas específicos para la identificación del Talento (67,50%). En relación a la frecuencia con la que se llevan a cabo estos programas, se observa una clara tendencia hacia la periodicidad anual en un 73,42%. Resalta la aplicación de estos programas en los puestos de *Middle Management*, en un 95,06%, y se aplican a perfiles Junior en un 67,90% así como a perfiles *Top* en un 51,85%.

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

La Formación sigue consolidándose como un área clave para los departamentos de Recursos Humanos, el 41,59% de las empresas encuestadas han realizado Formación en un rango del 75% al 100% de los empleados en el último año. Destaca la creciente incorporación de programas de *Coaching* y *Mentoring* (25%) como nuevas herramientas de Formación y un retroceso de la Formación *E-learning*.

Los sistemas de Evaluación del Desempeño son críticos en la Gestión del Talento, sin embargo, la investigación revela un cambio en la concepción de los mismos. La mayoría de las empresas aplican la Gestión del Desempeño a la totalidad de sus empleados y se utilizan mayoritariamente tanto los sistemas de 90° como de 180° de evaluación del desempeño. Es importante destacar la opinión dividida (53,51% "Sí", 46,49% "No") que existe respecto a determinar si los sistemas actuales de Evaluación del Desempeño ayudan a reflejar el actual entorno de trabajo.

Por último la dimensión de Desarrollo estudia el Estilo de Liderazgo. Se percibe una tendencia al Estilo de Liderazgo Colaborativo (33,33%). Los actuales entornos de trabajo exigen un cambio en el estilo trabajo que tiene que venir liderado por los departamentos de Recursos Humanos. Un Estilo de Liderazgo menos coercitivo, más influyente y cercano, que sea capaz de orquestar la diversidad de los equipos de trabajo en un ambiente colaborativo y digital.

La investigación concluye que en dimensión de Desarrollo, en lo que se refiere a cómo se identifica el Talento, la Carrera Profesional, la Formación,

la Gestión del Desempeño y el Estilo de Liderazgo, todas las empresas reflejan un claro compromiso por políticas y procesos que identifiquen el Talento clave en las empresas así como en el área de Formación. Los Planes de Carrera y los sistemas de Gestión del Desempeño son herramientas tradicionales que la investigación evidencia un claro cambio de rumbo tanto a nivel conceptual como en la aplicación de las mismas. La investigación sobre la Gestión del Talento en España refleja, en cuanto al Estilo de Liderazgo una clara tendencia al Estilo Colaborativo y Ejemplar, frente al Jerárquico, que todavía sigue vigente en un 30,70% de las empresas.

## **DESVINCULACIÓN**

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

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

La mayoría de empresas no utiliza programas *Outplacement* ni mantiene contacto con los trabajadores que se desvinculan, por lo que es difícil obtener información relacionada a la terminación laboral y así poder concretar acciones que permitan mejorar. Aunque el 80% de las empresas sí realiza Entrevistas de Salida, no utiliza esa información para la creación de programas de alumni que creen una comunidad y les incorpore en la gestión de vida del ciclo del Talento en las organizaciones.

De esta manera, los resultados del “Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2016”, muestran una incipiente innovación en la transformación tanto de las herramientas, políticas y procedimientos utilizados en el ámbito de los Recursos Humanos así como en el Estilo de Liderazgo y Gestión, en cada una de las áreas: Atracción, Vinculación, Desarrollo y Desvinculación.