

Partner investigador:

**EAE** Business  
School

# OBSERVATORIO DCH LA GESTION DEL TALENTO EN ESPANA 2017

**1**

**RESUMEN EJECUTIVO 4**

---

**2**

**INTRODUCCIÓN 7**

---

**3**

**MARCO TEÓRICO 11**

---

**4**

**METODOLOGÍA 15**

---

**5**

**RESULTADOS DE LA  
INVESTIGACIÓN 21**

---

**6**

**CONCLUSIONES 51**

---

**7**

**FICHA TÉCNICA 55**

---

**8**

**REFERENCIAS 57**

---

**9**

**GLOSARIO 59**

---

**10**

**ANEXO 61**

---



# 01 RESUMEN EJECUTIVO

LA PRESENTE INVESTIGACIÓN TIENE POR OBJETIVO CONOCER LA VALORACIÓN QUE LOS DIRECTIVOS DE CAPITAL HUMANO DE LAS GRANDES EMPRESAS ESPAÑOLAS TIENEN EN TORNO A CUÁLES SON LOS PROYECTOS Y LAS TENDENCIAS MÁS DESTACADAS EN LA GESTIÓN DE TALENTO EN TODAS LAS ÁREAS DE LOS RECURSOS HUMANOS DE ESTA FORMA SE PRETENDE PRESENTAR UN ESCENARIO DE LA SITUACIÓN DE LA GESTIÓN DE PERSONAS EN ESPAÑA.

El impulsor inicial de la investigación es DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano- y en la que actúa como partner investigador EAE Business School, y se incorporan en esta segunda edición como colaboradores del barómetro el Human Age Institute, Up Spain, Speexx, Meta4 y Corporate Excellence. Esta incorporación ha permitido hacer llegar el cuestionario a un número superior de empresas y directivos que nutrieron así los resultados de la investigación.

El cuestionario se ha realizado en base a las cuatro dimensiones de la Gestión del Talento, incorporando en la edición de 2017 dos nuevas preguntas relacionadas con la dimensión de Atracción:

¿Dispone su empresa de programas de “recolocación” o “adaptación” a la transformación digital de talento senior?

Y otra pregunta relacionada con los idiomas del perfil requerido en los candidatos incorporados  
**Se han analizado las siguientes dimensiones de la Gestión del Talento:**

**Atracción**, ¿Cómo atraemos a los mejores candidatos para los puestos vacantes?,  
**Vinculación**, ¿Cómo podemos comprometer a nuestros altos potenciales para que continúen motivados?,  
**Desarrollo**, ¿Cómo podemos cambiar el comportamiento para maximizar el compromiso, el desempeño y mejorar el rendimiento? y  
**Desvinculación**, ¿Qué podemos hacer para

que nuestros ex empleados continúen siendo embajadores de nuestra organización?

Los resultados obtenidos en la dimensión ATRACCIÓN han revelado un especial interés por la contratación de perfiles junior en las empresas, así como en la utilización de programas de incorporación de talento. En esta línea, los resultados del 2017 muestran la importancia de potenciar la *Carrera Profesional* frente a utilizar estrategias de *Employer Branding* (dato más destacado en el 2016) de cara a conseguir que la empresa sea más atractiva para los empleados actuales y futuros.

Por otro lado, el *Interim Management* sigue mostrando una baja penetración en la mayoría de las organizaciones al igual que el año anterior. En cuanto a los programas de *Recolocación y Adaptación* a la transformación digital del talento más senior (veteranos y Baby boomers), conforme se desprende de la investigación, las empresas no los incorporan dentro de su estrategia de Recursos Humanos.

Respecto a la dimensión VINCULACIÓN, se aprecia la misma tendencia respecto a los resultados del año anterior en los programas *On-boarding/Inmersión* y las Políticas y/o Estrategias para la Gestión del Compromiso. Estos programas son ya una práctica habitual y común en las organizaciones. Por otro lado, la Gestión de la Experiencia del Empleado, que tiene como fin mejorar el rendimiento y compromiso

# 01 RESUMEN EJECUTIVO

de los mismos, se observa un incremento del 13,96% respecto a los resultados del 2016 como una práctica de uso frecuente en las empresas españolas.

En relación a la dimensión DESARROLLO, se mantiene el uso de los programas de **High Potential**, en, especial para posiciones de **Middle Management** y la utilización de planes de Carrera Profesional, están menos vinculados a la Evaluación de Desempeño en este año. Por otro lado, se observa una disminución significativa de herramientas de Coaching y Mentoring en procesos de Formación. Mientras que ha habido un incremento del 1,83% en la formación **E-learning**.

Por último, en cuanto a la dimensión DESVINCULACIÓN, se mantienen los resultados del año anterior. En ambos años la mayoría de personas abandonan las organizaciones por falta de oportunidades de crecimiento (53,08% en 2017 frente a un 66,37% en 2016). Lo mismo sucede con los Programas de **Outplacement**, ya que la mayor parte de empresas encuestadas (67,79% en 2017 frente al 63,72% en 2016) no utilizan dicho servicio ni mantienen contacto posterior con los trabajadores que se desvinculan de la empresa.

A partir de éstos resultados y de su análisis posterior podemos realizar las siguientes valoraciones: por una parte, los resultados de la

presente investigación muestran un escenario donde predomina la incorporación de Talento Joven, a través de prácticas orientadas a la adecuación idónea de los profesionales de nueva incorporación a la organización. En este sentido, destaca que se mantiene la importancia y especial énfasis que las organizaciones ponen a Programas específicos de **On-Boarding/Inmersión** y Programas de Vinculación. Por otro lado, se le otorga menor importancia y uso de programas y políticas para profesionales que suelen requerir los conocimientos y experiencias de posiciones de alta dirección.

En cuanto a cómo se identifica el Talento, la Carrera Profesional, la Formación, la Gestión del Desempeño y el Estilo de Liderazgo, todas las empresas reflejan un claro compromiso por políticas y procesos que identifiquen el Talento clave, así como en el área de Formación, donde se presenta un incremento significativo 63,82% frente a un 41,59% en 2016. Los Planes de Carrera (75% en Directivos y 69,57% en empleados en 2017 frente al 78,79% y 72,73% en 2016) y los sistemas de Gestión de Desempeño (43,43% en 2017 frente al 50% del 2016) son herramientas tradicionales que la investigación evidencia un claro cambio de rumbo, tanto a nivel conceptual como en su aplicación.

De esta manera, los resultados del "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017", muestran un mantenimiento de la tendencia en la

transformación tanto de las herramientas, políticas y procedimientos utilizados en el ámbito de los Recursos Humanos como en el Estilo de Liderazgo y Gestión en cada una de las dimensiones: Atracción (interés en la incorporación de Talento Junior en la empresa, 55,43% de empresas), Vinculación (incremento en un 8,75% en la fidelización de los empleados), Desarrollo (incremento de un 22,23% en programas de formación para los empleados de la empresa) y Desvinculación (incremento del 4% en la no utilización de programas de Outplacement).



# 02 INTRODUCCIÓN

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

DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano se crea en junio de 2014 teniendo una gran aceptación a lo largo de estos más de dos años, contando en la actualidad con más de 800 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 mate-

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

La presente investigación tiene por objetivo conocer las valoraciones que los directivos de capital humano de las grandes empresas españolas, tienen en torno a cuáles son los proyectos y tendencias más destacadas este año y, en comparación al 2016, en la Gestión de Talento en todas las áreas de los Recursos Humanos, con el objetivo de tener una radiografía de la Gestión de Personas en España. El Observatorio nace como consecuencia de la vocación de DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano de 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 Investi-

gación de DCH, para responder a la necesidad de recoger una imagen real de las prácticas de la Dirección de Recursos Humanos, que permita conocer cómo es la realidad de Gestión del Talento en las empresas en España.

En el transcurso de esta investigación se incorpora, como colaboradores del barómetro Human Age Institute, Up Spain, Speexx, Meta4 y Corporate Excellence.

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 españolas, tienen en torno a cuáles son los proyectos y tendencias más destacadas en la Gestión de Talento en todas las áreas de los Recursos Humanos en España.

## 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 2016, con el objetivo de tener una

# 02 INTRODUCCIÓN

clara imagen de la Gestión de Personas en España y poder ir elaborando un estudio dinámico de los cambios y transformaciones que se vayan produciendo en torno al objetivo de la presente investigación.

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

Esta investigación ha desarrollado un cuestionario dirigido a los más de 800 asociados de DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano. Como segunda edición de esta investigación se cuenta con la participación de 179 empresas españolas incrementando un 30,72% en compara-

ción al año anterior. Esto representa una ventaja, el contar con las perspectivas de profesionales activos de Recursos Humanos que aportan su visión real del mercado de trabajo tal cual lo encontramos actualmente.

## 2.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### Objetivo general:

Conocer las valoraciones que los miembros de DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, tienen en torno a cuáles son los proyectos y tendencias más destacadas en la Gestión de Talento en todas las áreas de los Recursos Humanos, con el objetivo de tener una imagen real de la Gestión de Personas en España.

### Objetivos específicos:

- Medir el ciclo del Talento en España.
- Generar un Observatorio de Gestión del Talento en España.
- 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 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 2017 y en comparación con el año anterior.

## 2.4 JUSTIFICACIÓN

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

ventaja importante como es el poder contar con la participación de directivos de Capital Humano de distintas empresas españolas a través de DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano.

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

## 2.5 ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Partner Investigador: EAE Business School

Dirección de la investigación:

Juan Carlos Pérez Espinosa (Presidente Consejo Rector DCH)

Raúl Bravo (Director Campus de Madrid EAE Business School)

Pilar Llácer (Investigador Principal).



# 02 INTRODUCCIÓN

Colaboradores:

Human Age

Up Spain

Speexx

Meta4

Corporate Excellence

Comisión Técnica de Investigación DCH:

Juan Carlos Pérez Espinosa. Presidente Consejo Rector DCH

Marta Muñoz. Directora de RRHH de Coca Cola.

Laura González Lorenzo. People & Transition Lead Iberia en Willis Towers Watson.

Pablo Carrillo Rodríguez. Director de RRHH en Orange.

Pilar Olondo. Directora de RRHH en DXC Technology

Fernando Córdova Moreno. Chief People Officer en NH Hoteles.

Ángel Aguilar. Director de RRHH en Unión de Créditos Inmobiliarios.

Alejandro Frieben González. Director de RRHH en Oracle Ibérica.

## Equipo de Investigación

El equipo investigador se creó a partir de la promoción de abril 2017-2018 del Máster en Dirección de Recursos Humanos de EAE Business School, contando con la siguiente estructura:  
Investigador Principal: D<sup>a</sup>. Pilar Llácer  
Investigadores EAE:

D. Daniel Gutiérrez Gallardo

D<sup>a</sup>. Mónica Sánchez Gómez

D<sup>a</sup>. Camila Serpas Méndez

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: Atracción, 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, creémos 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 y el Observatorio DCH sobre la Digitalización de la función de RRHH en España.



3

# 03 MARCO TEÓRICO

Debido a la influencia de la globalización, el entorno de trabajo está cambiando profundamente por la aceleración de todos los procesos económicos, sociales y culturales y por la necesidad de una innovación continua para la mejora de competitividad. En este mismo contexto, el mundo está viviendo una crisis de escasez de Talento, para ciertos perfiles relacionados con el entorno tecnológico, en buena medida porque este 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, Desar-

rollo y Fidelización del Talento en todas las áreas y niveles de la empresa.

Con la puesta en marcha de la investigación "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2016", 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 Iñiguez 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 Publilio 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 "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2016", la dimensión de Atracción incluye conceptos como el Reclutamiento y Selección, el *Interim Management*, 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).

**Interim Management:** Es la asignación temporal de un ejecutivo de probada experiencia para gestionar un periodo de transición o cambio en una organización. Consiste en la identificación de profesionales con dilatada experiencia en dirección y gestión que se incorporan de forma externa a una empresa para llevar a cabo una misión ejecutiva muy concreta durante un plazo de tiempo determinado y con unos objetivos previamente definidos (*Interim* España, 2015).

**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:

# 03 MARCO TEÓRICO

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

### 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, Sistemas Retributivos Variables 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).

**Sistemas Retributivos Variables:** Son elementos de gestión que tienen como finalidad principal motivar a las personas a que se esfuercen por hacer mejor su trabajo y conseguir así mejores resultados

# 03 MARCO TEÓRICO

(Maella, 2012). Las investigaciones recientes indican que se tiende a utilizar sistemas retributivos variables para todas las categorías profesionales, teniendo como objetivo que la retribución variable esté ligada a un mejor rendimiento (Informe Cranet ESADE, 2014)

**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 desarrollo dentro de una organización entendemos la capacidad de adquirir mayores niveles competenciales así como más responsabilidad y autonomía. Sin duda, ello redundará en las posibilidades de progresión profesional a futuro de la persona (Antonio Peñalver, 2014). Las políticas de Desarrollo establecen una serie de pasos que deben cumplirse adecuadamente para que se puedan establecer comparaciones y saber si

se han conseguido los objetivos según un plan definido (Real Academia Española, 2016). La empresa impulsa en el diseño de la Carrera Profesional de los trabajadores, contribuyendo a que estos cumplan los objetivos organizacionales (Gestiopolis, 2001). En este apartado también podremos observar como es el Estilo de Liderazgo que mejor representa a las empresas actualmente.

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

**Programas de High Potential:** Son aquellos que sirven para contribuir al desarrollo de empleados de alto potencial, considerados como aquellos que son ágiles para aprender, con valores y con posibilidad de ascender de puesto en el corto plazo (HR Focus, 2015).

**Formación:** La formación es el desarrollo de capacidades nuevas con el objetivo de mejorar los conocimientos, las actitudes y aptitudes de las personas (Chiavenato, 1988).

**Plan de Carrera:** Un Plan de Carrera se define como una secuencia de actividades que ofrecen continuidad, orden y significado a la trayectoria profesional. Los Planes de Carrera son un medio para

ayudar al empleado a impulsar su carrera según sus habilidades, y establecer una ruta específica de Desarrollo Profesional para el futuro cercano (Ahmed y Kaushik, 2015). Algunas organizaciones, debido a la gran estandarización de sus puestos y a la rotación voluntaria o forzosa existente (“up or out”), plantean la Carrera Profesional como un proceso en el que es necesario ir saltando diferentes obstáculos para seguir progresando a lo largo del tiempo.

**Gestión del Desempeño:** “La gestión estratégica del desempeño establece una conexión entre la estrategia y la cultura de una organización y su capacidad para gestionar el desempeño de los empleados para conseguir un mayor impacto en los resultados de negocio.” (Hay group, 2010) Como define Antonio Peñalver (2014), en su artículo de Gestión del Desempeño y Desarrollo Profesional, la Gestión del Desempeño es “mucho más que una simple revisión anual del rendimiento de cada empleado. Permite identificar en el empleado sus fuerzas (fortalezas) y debilidades (áreas de desarrollo) en su desempeño para ayudarles a ser más eficaces y lo que es más importante, para crecer profesionalmente. Supone trabajar más con la vista puesta en el futuro desde lo que se ha conseguido en el pasado”.

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

### 3.4. DESVINCULACIÓN

La vida profesional del empleado en una organización culmina con el proceso de Desvinculación, que es la última dimensión de la investigación “Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2016”

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

Esta dimensión engloba el concepto de *Outplacement*, entendido como el proceso mediante el cual se reubica a trabajadores por motivos de fusiones, adquisiciones y reestructuraciones de la organización; con el objetivo de brindarles orientación y facilitar su proceso de reinserción laboral (Los Recursos Humanos, 2008).



# 04 METODOLOGÍA

## LA INVESTIGACIÓN QUE SE INICIA CON ESTE INFORME ES DE CARÁCTER NO EXPERIMENTAL Y TRANSVERSAL

Decimos que no es experimental dado que se observa un determinado número de variables a través de un cuestionario electrónico, a diferentes observadores sin ninguna manipulación de estas variables. Asimismo, tiene el carácter de investigación transversal al estar referida a un momento único (la toma de datos se realizó en octubre-noviembre 2017) y a un grupo determinado (personas con responsabilidades en la Dirección de Recursos Humanos de empresas españolas).

### 4.1. MÉTODO

#### 4.1.1. Sujetos, universo y muestra

La totalidad de miembros de DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, fueron invitados a participar en el cuestionario, siendo todos Directivos de Recursos Humanos de las principales empresas de España. Del conjunto de empresas y directivos encuestados se ha recibido un total de 179 respuestas lo que permite realizar un análisis y posteriormente obtener conclusiones con validez estadística. Este año se cuenta con un 44,35% más de participación de ejecutivos encuestados en la investigación

#### 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.

ACTIVIDAD	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>FASE 0 - PREPARACIÓN</b>				
Etapa 0.1 Creación equipo investigador				
Etapa 0.2 Revisión del objetivo de la Investigación				
<b>FASE 1 - ENCUESTA</b>				
Etapa 1.1 Diseño encuesta				
Etapa 1.2 Creación encuesta electrónica				
Etapa 1.3 Toma de datos				
Etapa 1.4 Análisis e interpretación de datos				
<b>FASE 2 - ELABORACIÓN DE INFORME</b>				
Etapa 2.1 Elaboración informe				

# 04 METODOLOGÍA

## FASE 0 - PREPARACIÓN

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

### Etapa 0.1 Creación equipo investigador

Junio 2017

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

**Resultados:** Estructura de la investigación

La investigación se inició en el marco de las conversaciones y los acuerdos entre EAE Business School y DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano. Las organizaciones mostraron interés por conocer las valoraciones que los miembros de DCH tienen en torno a cuáles son los proyectos y tendencias más destacadas en la Gestión de Talento en todas las áreas de los Recursos Humanos, con el objetivo de tener una radiografía de la Gestión de Personas en España.

La investigación fue presentada en Junio 2017 a los alumnos del Máster en Dirección de Recursos Humanos de EAE Business School, a los que se invitó a participar en el equipo de investigación, abriéndose un proceso dirigido a seleccionar las candidaturas presentadas. La organización de la investigación quedó configurada en base a la siguiente estructura:

- EAE Business School

- Director Campus Madrid: D. Raúl Bravo  
- Investigador Principal: D<sup>a</sup>. Pilar Llacer

Investigadores:  
- D. Daniel Gutiérrez Gallardo

- D<sup>a</sup>. Mónica Sánchez Gómez  
- D<sup>a</sup>. Camila Serpas Méndez

Comisión Técnica de Investigación DCH:

Juan Carlos Pérez Espinosa. Presidente Consejo Rector DCH

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 Revisión del Objeto de Investigación

Septiembre 2017

**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:** Se llevó a cabo una búsqueda 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.

## FASE1-CUESTIONARIO ELECTRÓNICO

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 cuestionario

Septiembre 2017

**Objetivo:** Desarrollar un cuestionario que permita a los asociados de



# 04 METODOLOGÍA

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 presenta la siguiente estructura:

### DIMENSIÓN 1 – ATRACCIÓN

#### 1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

- Contrataciones por perfil.
- Contrataciones por departamento.

- Fuentes de Reclutamiento según perfil.

- Utilización del "*Interim Management*".

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

#### 2. PROGRAMA DE JÓVENES TALENTOS

- Disposición de un programa de incorporación de Talento junior en la empresa.

- Número de candidatos incorporados en la última edición.

- Identificación de las Licenciaturas / Grados demandados.

- Identificación de idiomas

#### 3. EMPLOYER BRANDING

- Factores que se consideran que hacen a tu empresa atractiva para trabajar.

- Acciones que se realizan como estrategia de "marca empleador".

- Grado en que los empleados podrían hablar bien de la empresa en redes sociales y ser embajadores de la marca.

#### 4. GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN EL AREA DE ATRACCION DE TALENTO

- Diseño de política de Gestión de la Diversidad en el área de atracción de Talento.

### DIMENSIÓN 2 – VINCULACIÓN

#### 1. PROGRAMAS ON-BOARDING/INMERSIÓN

- Disposición de Programas de *On-boarding*/inmersión para los empleados.

- Frecuencia de los mismos.

#### 2. GESTIÓN DEL COMPROMISO

- Disponibilidad de políticas y/o estrategias para la Gestión del Compromiso y fidelización de los empleados.

- Aspectos considerados clave en la Gestión de Talento relacionada con el compromiso.

#### 3. SISTEMAS DE COMPENSACIÓN

- Áreas de la empresa con retribución variable.

- Retribución Variable sobre el conjunto de la Retribución.

- Retribución Variable en los empleados vs Retribución Variable ligada a objetivo.

#### 4. GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO

- Política o estrategia de Gestión de la "Experiencia de Empleado".

### DIMENSIÓN 3 – DESARROLLO

#### 1. IDENTIFICACIÓN DE TALENTO

- Disposición de un programa específico para la identificación de Talento (*High Potencial*).

- Frecuencia.

- Perfiles.

#### 2. CARRERA PROFESIONAL

- Disposición de un plan de Carrera Profesional para los empleados

- Vinculación al proceso de Evaluación de Desempeño.

- Empleados se han acogido en último año a programas de desarrollo individual de carrera.

- Directivos que se han acogido en último año a programas de desarrollo individual de carrera.

#### 3. FORMACIÓN

- Aspectos críticos del área.

- Inversión en Formación por empleado y por año (€ empleado / año).

#### 4. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

- Porcentaje de la plantilla en la que se aplicó Gestión del Desempeño durante el último año .

- Modelo de Evaluación de Desempeño que se aplica.

#### 5. LIDERAZGO

- Estilo de liderazgo que mejor representa el de tu empresa.

# 04 METODOLOGÍA

## DIMENSIÓN 4 - DESVINCULACIÓN

### 1. OUTPLACEMENT

- Porcentaje de puestos que externalizan con programas de "Outplacement"
- Entrevistas de salida
- Tipo de comunicación que se establece con los ex empleados
- Factores principales para cambiar de empresa

#### Etapa 1.2 Creación del cuestionario electrónico

Septiembre 2017

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

**Resultados:** Cuestionario electrónico con la herramienta Survey Monkey.

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

La herramienta mencionada fue seleccionada debido a que permite enviar el cuestionario a un gran número de usuarios, elaborar gráficos y obtener resultados en tiempo real. El diseño final de este cuestionario puede consultarse en el anexo.

#### Etapa 1.3 Toma de datos

Octubre 2017 – Noviembre 2017

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

**Resultados:** Hoja de datos

El 9 de Octubre de 2017 los impulsores de la investigación enviaron invitaciones para participar en el cuestionario, abriendo un proceso que se cerraría el 7 de Noviembre de 2017. Una vez cerrado el proceso se registraron 179 respuestas al cuestionario.

#### Etapa 1.4 Análisis e interpretación de datos

Diciembre 2017

**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.

# 04 METODOLOGÍA

## **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 2017

**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 2016.

## **Resultados:**

Informe: "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017"  
Pretende ser un informe completo de la gestión del Talento en España, segmentado en cuatro dimensiones ATRACCIÓN, VINCULACIÓN, DESARROLLO Y DESVINCULACIÓN para un mejor y mayor entendimiento de la situación actual en las empresas, desde el punto de vista de Recursos Humanos.

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



# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Una vez cerrado el plazo para el envío de respuestas, el equipo de investigación ha analizado un número total de 179 respuestas. Todas corresponden a directivos de Recursos Humanos en territorio nacional. 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.

## 5.1 ATRACCIÓN

Esta primera dimensión de la investigación "Observatorio DCH – La Gestión del Talento en España 2017" está formada por cinco temas:

- 5.1.1. Reclutamiento y Selección
- 5.1.2. Interim Management
- 5.1.3. Programa de jóvenes Talentos
- 5.1.4. Employer Branding
- 5.1.5. Gestión de la Diversidad

### 5.1.1 Reclutamiento y Selección

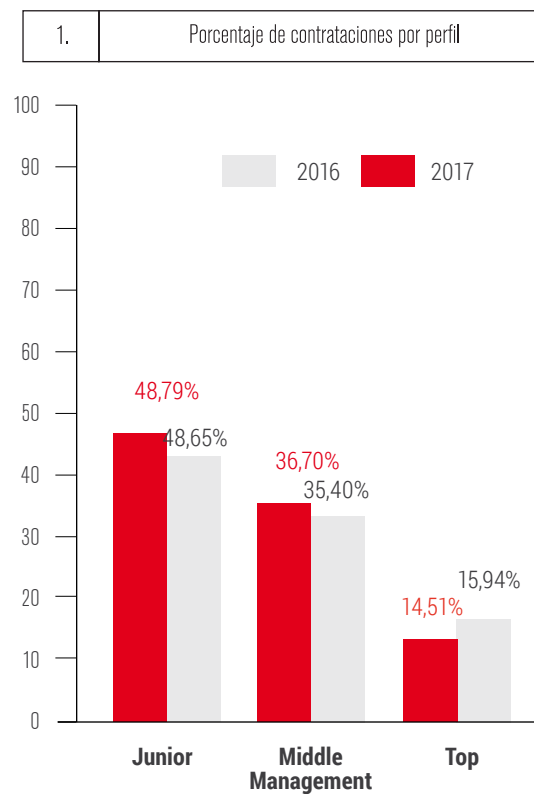
El Reclutamiento y Selección es el primer tema de la primera dimensión, Atracción, de la investigación "Observatorio DCH – La Gestión del Talento en España 2017". El Reclutamiento se define como el proceso de atraer personas con el perfil adecuado, en número suficiente y con las actitudes y aptitudes 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 un 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 tres preguntas:

- Porcentaje de contrataciones por perfil
- Porcentaje de contrataciones por departamento
- ¿Qué fuentes de reclutamiento utilizas según perfil?

En cuanto al análisis de las respuestas del **gráfico 1 "Porcentaje de contrataciones por perfil"** muestra que el 48,79% se han enfocado en perfiles Junior, 36,70% en Middle Management y 14,51% en Top Management. La tendencia se mantiene en referencia al año previo (2016), donde se sigue manteniendo las contrataciones de perfiles Junior (48,65%) frente a los perfiles Middle Management 35,40% y Top Management 15,94%.

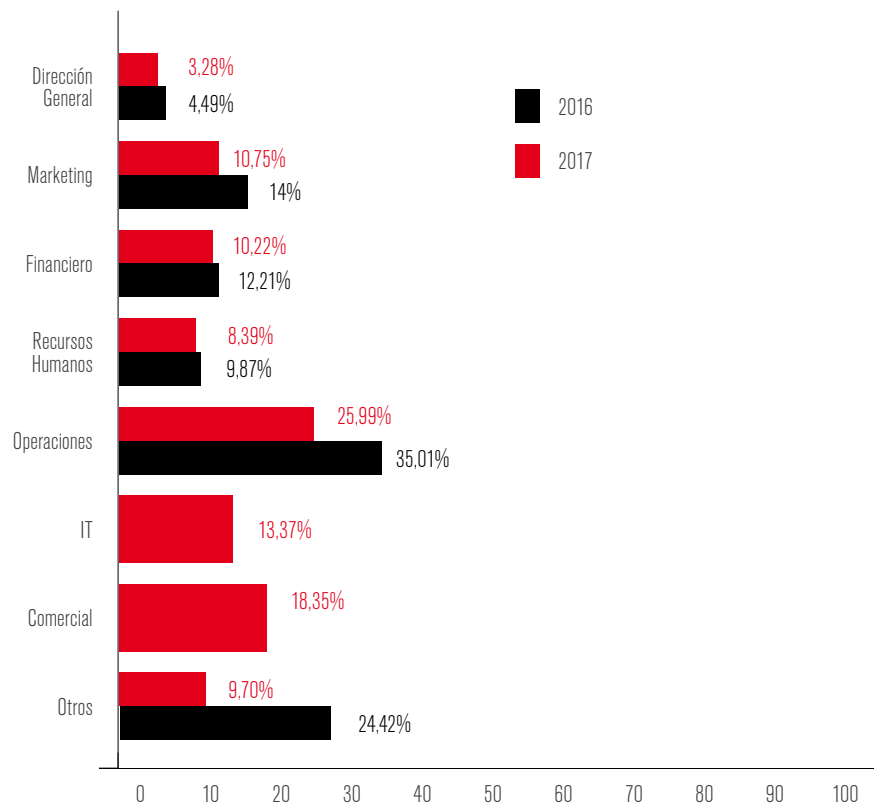


Perfiles junior entre 1 y 5 años de experiencia, Middle management de 6 a 15 años de experiencia y Top Management a partir de 16 años de experiencia

# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

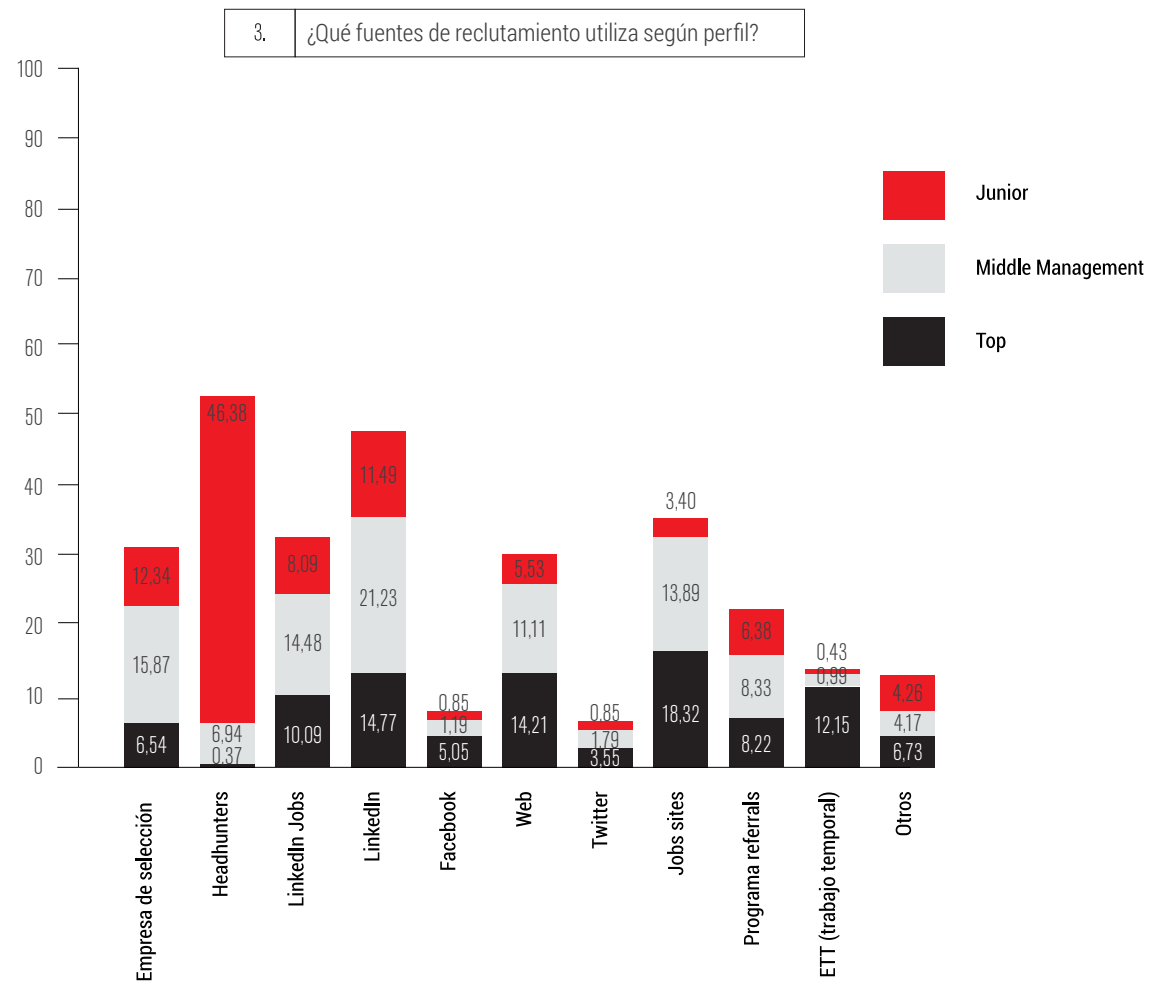
En cuanto al **gráfico 2 “Porcentaje de contrataciones por departamento”**, se ha destacado el departamento de Operaciones con 25,95%, seguido de Comercial con 18,35% e Informática y Tecnología con 13,37%, mientras que los departamentos con menor contratación han sido Recursos Humanos con 8,39% y Dirección General con 3,28%. El año previo (2016), las contrataciones se enfocaron, del mismo modo, en Operaciones con 35,01%, seguido por “Otros” departamentos no especificados con 24,42% y por último, Marketing con 14%.

2. Porcentaje de contrataciones por departamento



# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Por su parte, el **gráfico 3 “¿Qué fuente de reclutamiento utilizas según perfil?”** muestra que para el perfil Junior las 3 fuentes más destacadas fueron: Job Sites (18,32%), LinkedIn (14,77%) y Web (14,21%). Para el perfil Middle Management, LinkedIn (21,23%), por detrás, Empresas de Selección (15,87%) y por último LinkedIn Jobs (14,48%). En cuanto al perfil Top Management, destacó la utilización de Headhunters (46,38%), después Empresas de Selección (12,34%) y por último LinkedIn (11,49%). Se mantiene la tendencia respecto a los resultados del 2016. Para los perfiles junior, se aprecia un ligero incremento en Jobsites y LinkedIn (En el 2016, las fuentes más destacadas para reclutar perfiles Junior fueron: Job Sites (19,14%), LinkedIn (15,63%) y Web (14,82%). En el caso de Middle Management fueron, LinkedIn (21,61%), empresas de Selección (14,96%) y Job Sites (14,13%). Por último, par Top Management, las fuentes destacadas fueron Headhunters (43,33%), seguido por LinkedIn (15%), y por último, empresas de selección (10%).



# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 5.1.2 Interim Management

El Interim Management es el segundo tema de la primera dimensión, Atracción, de la investigación "Observatorio DCH – La Gestión del Talento en España 2017".

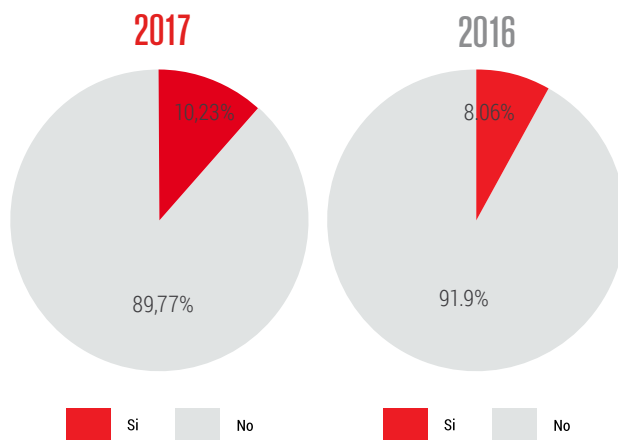
El Interim Management es la asignación temporal de un ejecutivo de probada experiencia para gestionar un periodo de transición o cambio en una organización. Consiste en la identificación de profesionales con dilatada experiencia en dirección y gestión que se incorporan de forma externa a una empresa para llevar a cabo una misión ejecutiva muy concreta durante un plazo de tiempo determinado y con unos objetivos previamente definidos (Interim España, 2015).

El tema se compone de una pregunta:

"¿Sueles utilizar la fórmula del "Interim Management" habitualmente?"

Las respuestas del **gráfico 4 "¿Sueles utilizar la fórmula del "Interim Management" habitualmente?"** muestra que el "Si" tiene una representación del 10,23% y el "No", tiene una representación de 89,77%.

4.	¿Suele utilizar la fórmula del "Interim Management" habitualmente?
----	--



En este segundo tema de la primera dimensión Atracción, de la investigación, "Observatorio DCH – La Gestión del Talento en España 2017", se ha producido un incremento del 2,17% (8,06% - 2016) en referencia a la utilización de la fórmula del Interim Management.

## 5.1.3 Programa de Jóvenes Talentos

El Programa de Jóvenes Talentos es el tercer tema de la primera dimensión, Atracción, de la investigación "Observatorio DCH – La Gestión del Talento en España 2017".

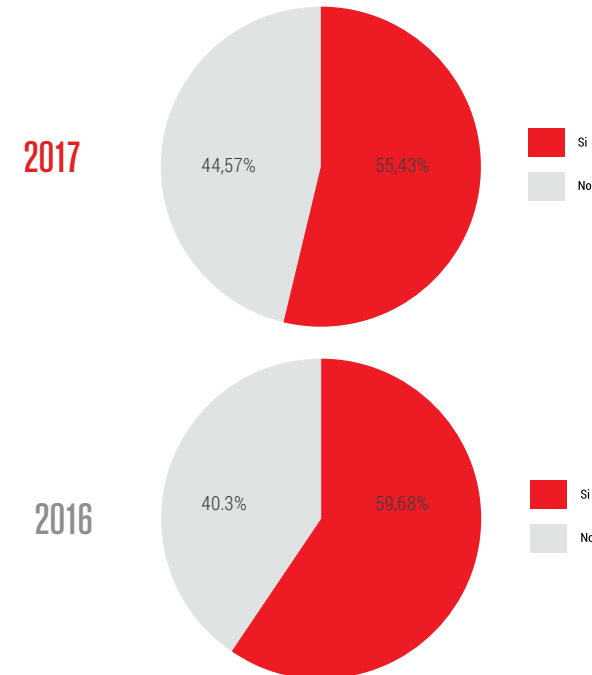
Son programas que tienen por objetivo atraer y gestionar el Talento para desarrollar personas en línea con los valores de las empresas que lo impulsan, con el objetivo de lograr alinear, desde el inicio del vínculo laboral, los pilares básicos de la filosofía empresarial actual, como son: la pasión,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

El tema se compone de cinco 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 (veteranos y baby boomers)?"
- "¿Qué número de candidatos incorporaste en la última edición?"
- "Identifica las licenciaturas / grados demandados"
- "¿Se les requiere idiomas a los jóvenes talento? En caso de un segundo idioma, identificar el nivel requerido"

En cuanto a los programas de incorporación de Talento Junior en la empresa, el **gráfico 5 "¿Dispone de un programa de incorporación de Talento Junior de la empresa?"** muestra que un 55,43% de los encuestados han contestado que "Si" cuentan con los programas mencionados y que un 44,57% ha contestado que "No" dispone de este tipo de programas. Este indicador es menor al presentado en la investigación previa (59,68% en 2016) lo que muestra un ligero descenso del uso de programas de incorporación de talento junior (concretamente un 4,25%).

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



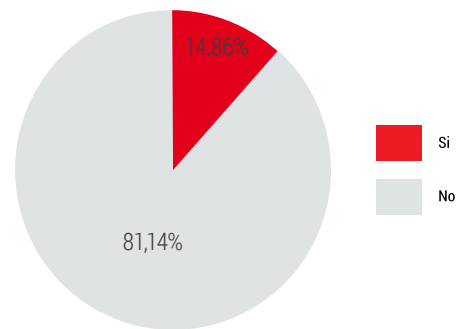


# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Debido al crecimiento de la transformación Digital en la empresa, se decide incorporar una nueva pregunta que refleje el nivel de transformación Digital del talento.

En el **gráfico 6** “¿Dispone de un programa de ‘recolocación’ o ‘adaptación’ a la transformación digital del talento más senior (veteranos y baby boomers)?” se muestra que las empresas no disponen de este tipo de programas (85,14%), mientras que sólo el 14,86% si cuentan con ellos.

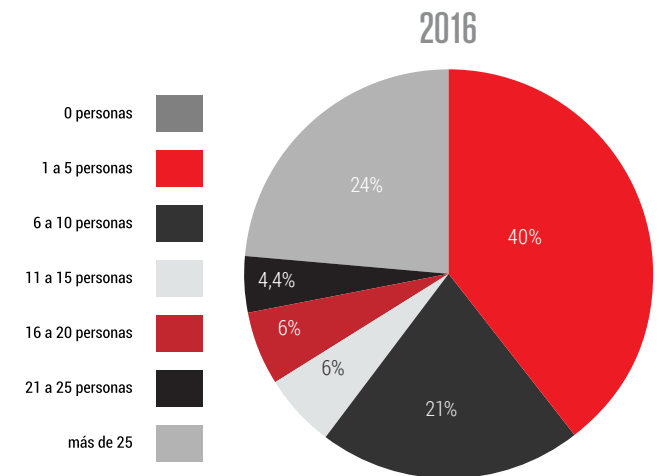
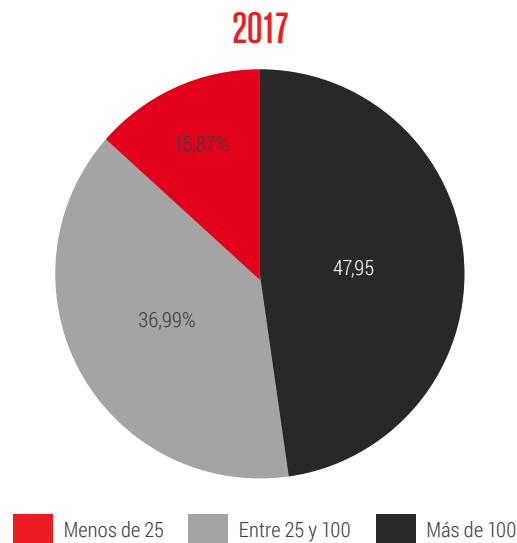
6.	¿Dispone de un programa de “recolocación” o “adaptación” a la transformación digital del talento más senior (veteranos y baby boomers)?
----	---



El **gráfico 7** “¿Qué número de candidatos incorporaste en las última edición?” muestra que la respuesta más puntuada fue “Menos de 25”, con un 47,95%, seguida, con 36,99% “Entre 25 y 100” y, en tercer lugar, “Más de 100” con un registro de 15,07%.

En el año 2016 las empresas incorporaron entre 1 a 5 personas en un 39,7%, mientras que este año incorporaron menos de 25 personas en un 47,95%.

7.	N.º de candidatos que incorporó en la última edición
----	--



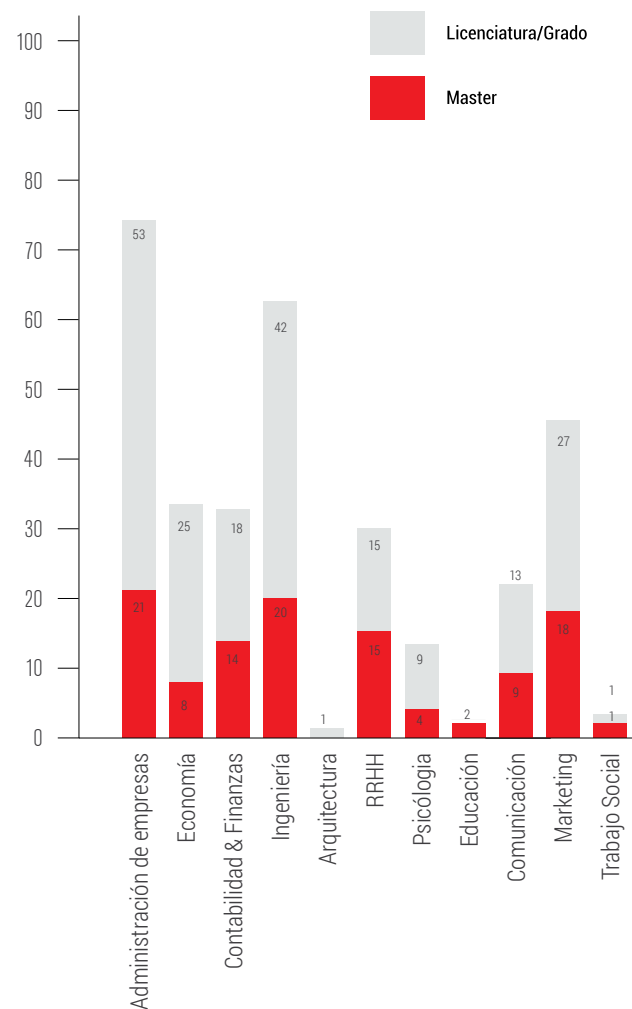
# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Respecto al **gráfico 8, "Identifica las licenciaturas / grados demandados"** por los profesionales incorporados. En cuanto a Licenciatura, destaca Administración de Empresas (17,31%), seguido por Ingeniería y Arquitectura (16,21%) cada una. En cuanto a Máster, destaca Administración de Empresas (19,21%), seguido por Ingeniería (16,38%) y por último Recursos Humanos (15,82%), tal como podemos ver en el gráfico presentado a continuación. En 2016, las licenciaturas y grados más demandados fueron Administración de Empresas (21,56%), seguido por Ingeniería (17,47%) y por último Marketing (12,27%).

Se produjo un incremento de Master en Recursos Humanos en 2017 con un 15,82% frente al 15% del 2016. En relación al Master de Marketing observamos un descenso en este año (10,73%) frente a un 18% en el 2016.

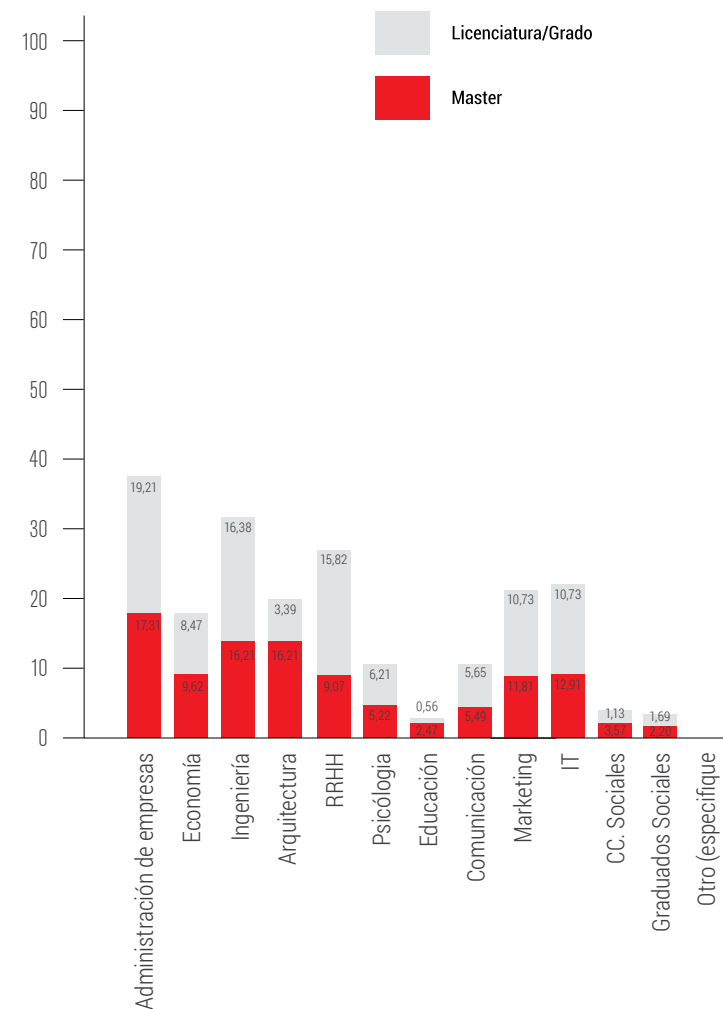
2016

8. Identifica las Licenciaturas / Grados demandados



2017

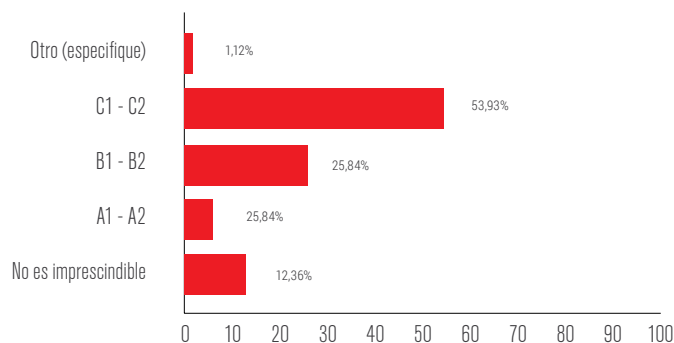
8. Identifica las Licenciaturas / Grados demandados



# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el **gráfico 9, “¿Se les requiere idiomas a los jóvenes talento?”** En caso de un segundo idioma, identificar el nivel requerido”, las compañías afirman que si lo requieren y en nivel alto C1-C2 (53,93%), en un nivel medio B1-B2 (25,84%), en nivel bajo A1-A2 (6,74%), y no lo consideran imprescindible el 12,36% de los encuestados.

9. ¿Se les requiere idiomas a los jóvenes talento? En caso de un segundo idioma, identificar el nivel requerido.



## 5.1.4 Employer Branding

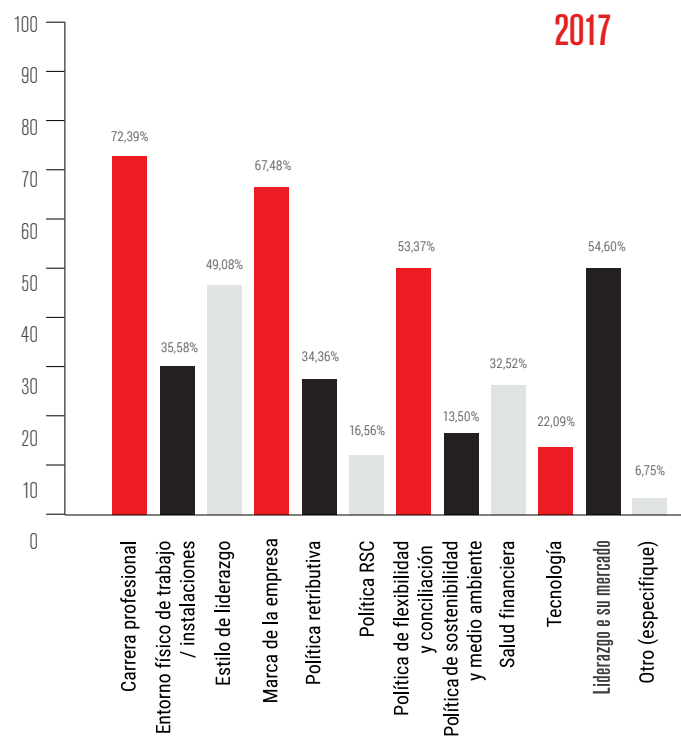
El Employer Branding es el cuarto tema de la primera dimensión, Atracción, de la investigación “Observatorio DCH – La Gestión del Talento en España 2017”.

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).

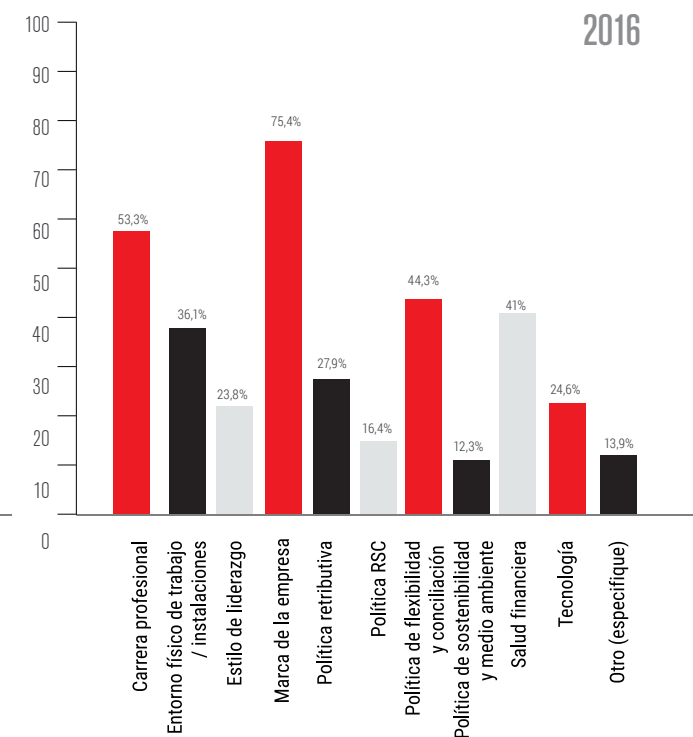
El tema se compone de 3 preguntas:

- “¿Cuáles son los factores que consideras que hacen a tu empresa atractiva para trabajar?”
- “¿Qué acciones realizas como “estrategia de marca empleador”?”
- La empresa en redes sociales y ser embajadores de la marca?”

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



En cuanto al análisis de las respuestas del **gráfico 10 “¿Cuáles son los factores que consideras que hacen a tu empresa atractiva para trabajar?”** se observa que la Carrera Profesional es el factor principal (72,39%), seguida de Marca de la Empresa (67,48%) y en tercer lugar Liderazgo en el mercado en el que actúa (54,60%). Este año se puede observar un cambio en cuanto al factor más considerado para hacer ver atractiva a una empresa a diferencia del año 2016, donde el factor más destacado fue Marca de la Empresa con 75,41%, confirmando un cambio considerable en la percepción de los encuestados, seguida por Carrera Profesional con 53,28% y por último Políticas de Flexibilidad y Conciliación con 44,26%.

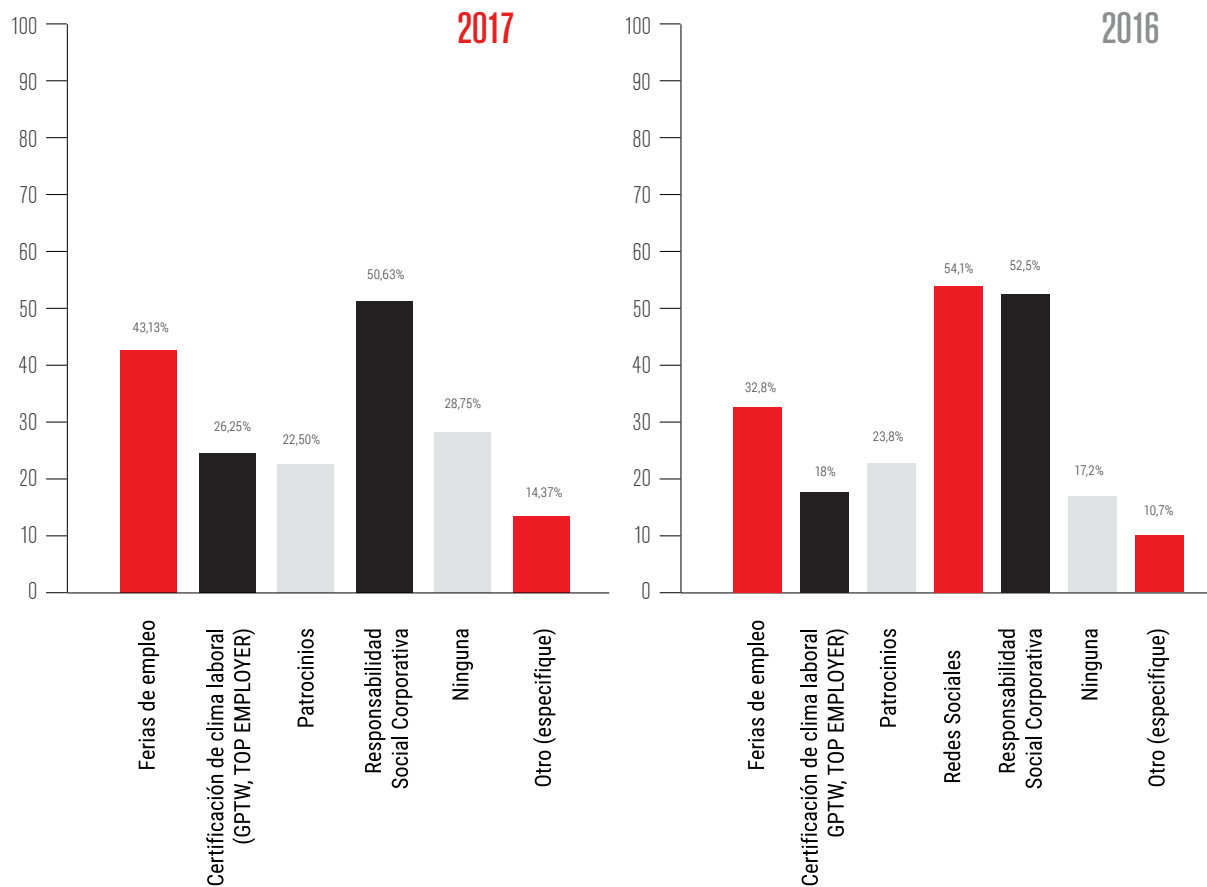


# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

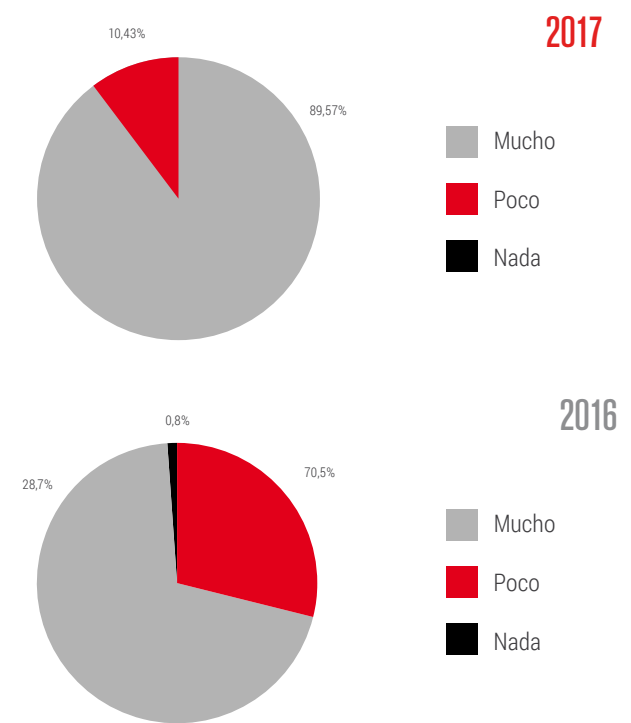
A continuación, el **gráfico 11** “¿Qué acciones realizas como “estrategia de marca empleador”?” muestra que las empresas trabajan su estrategia en este tema principalmente a través de acciones de Responsabilidad Social Corporativa (50,63%), seguida por Ferias de Empleo (43,13%) y ninguna acción en específico (28,75%). En la investigación previa (2016), la acción más destaca fueron las realizadas en Redes Sociales (54,10%), seguido por Políticas de Responsabilidad Social Corporativa (52,46%) y por último Ferias de Empleo (32,79%).

En el **gráfico 12** “¿En qué grado consideras que tus empleados podrían hablar bien de la empresa y ser embajadores de la marca?” un 89,57% considera que “Mucho” frente a un 10,43% que “Poco” o “Nada”. Este indicador ha sufrido una considerable variación, ya que en 2016 fue 70,49% de los encuestados los que consideraban que los empleados podrían hablar bien de la empresa, lo que indica que hay una mejor percepción en referencia a esta tendencia.

11. ¿Qué acciones realiza como estrategia de “marca empleador”?



12. ¿En qué grado consideras que los empleados podrían hablar bien de la empresa y ser embajadores de la marca?



# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este cuarto tema, el Employer Branding, de la primera dimensión Atracción, de la investigación "Observatorio DCH – La Gestión del Talento en España 2016", indica que la Carrera profesional resulta ser uno de los factores principales que hacen una compañía atractiva para trabajar. Evidencia también que las empresas que trabajan su estrategia de marca empleador, la conciben de una forma predominante a través de acciones de Responsabilidad Social Corporativa y Ferias de Empleo.

## 5.1.5 Gestión de la Diversidad en el área de atracción de Talento

La Gestión de la Diversidad es el quinto y último tema de la primera dimensión, Atracción, de la investigación "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017".

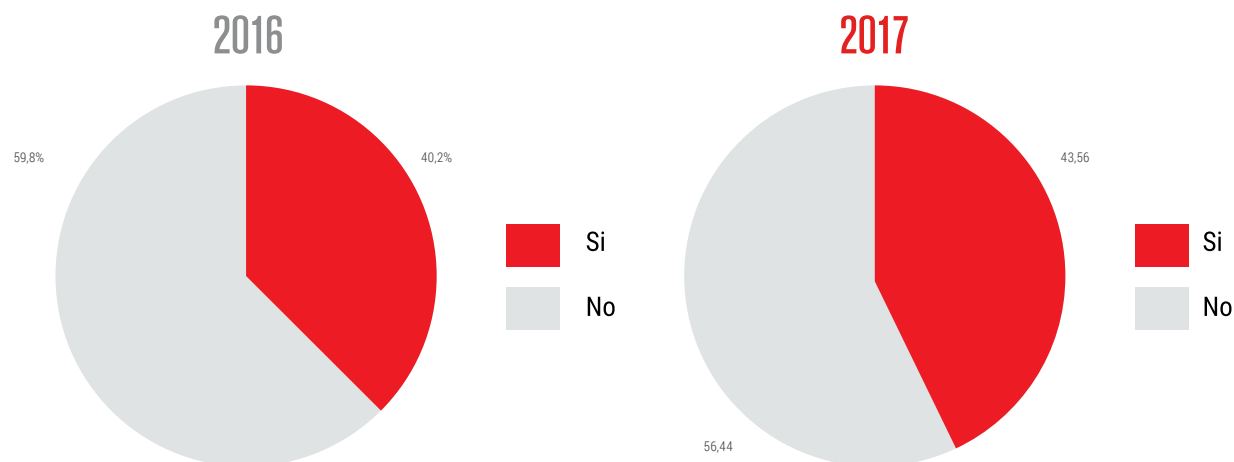
La Gestión de la Diversidad es la estrategia integral basada en la creación de una población laboral de perfiles diversos en la organización. Se entiende por Diversidad los perfiles que diferencian a las personas y que tienen un impacto en el comportamiento grupal. Hay diversidades visibles y no visibles 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 1 pregunta:

- "¿Has diseñado alguna política de Gestión de la Diversidad en el área de atracción de Talento?"

En el **gráfico 13 "¿Has diseñado alguna política de Gestión de la Diversidad en el área de Atracción de Talento?"** podemos observar que un 43,56% diseñan algún tipo de política de Gestión de la Diversidad y que 56,44% no diseñan ninguna. En referencia al año 2016, donde el 40,16% de los encuestados afirmó que han diseñado este tipo de políticas, se muestra que hay un ligero incremento en cuanto a las compañías que están implementando dichas políticas.

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



# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este quinto y último tema de la primera dimensión, Atracción, de la investigación "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017", se destaca que un 56,44% de las empresas encuestada no han diseñado algún tipo política de Gestión de la Diversidad.

## 5.2 VINCULACIÓN

La segunda dimensión de la investigación, "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017" 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:

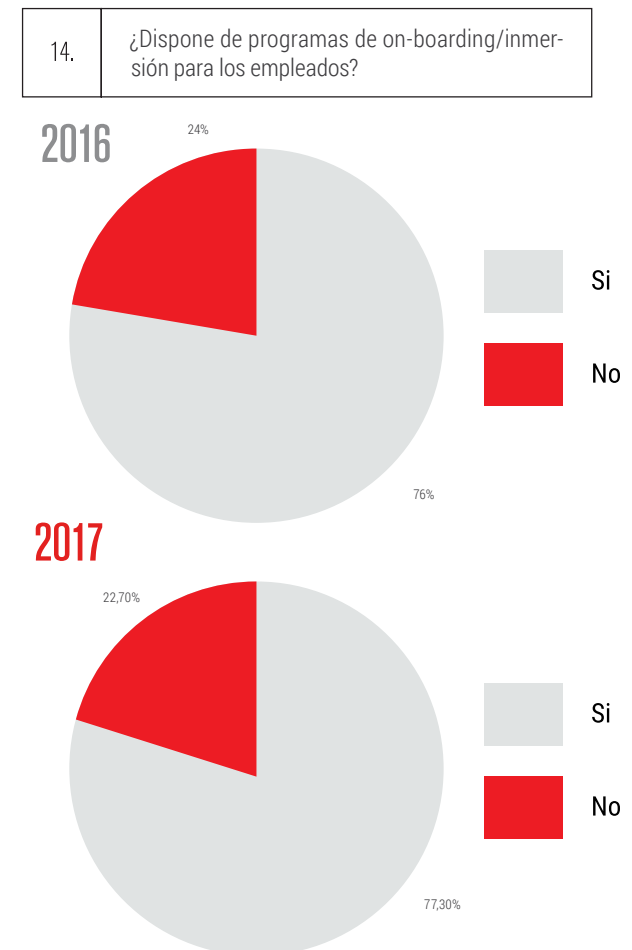
- 5.2.1. Programas On-boarding/Inmersión
- 5.2.2. Gestión del Compromiso
- 5.2.3. Sistemas de Compensación
- 5.2.4. Gestión de la Experiencia del Empleado

### 5.2.1. Programas On-boarding/Inmersión

Los Programas On-boarding/inmersión son el primer tema de la segunda dimensión Vinculación de la investigación, "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017", 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?"

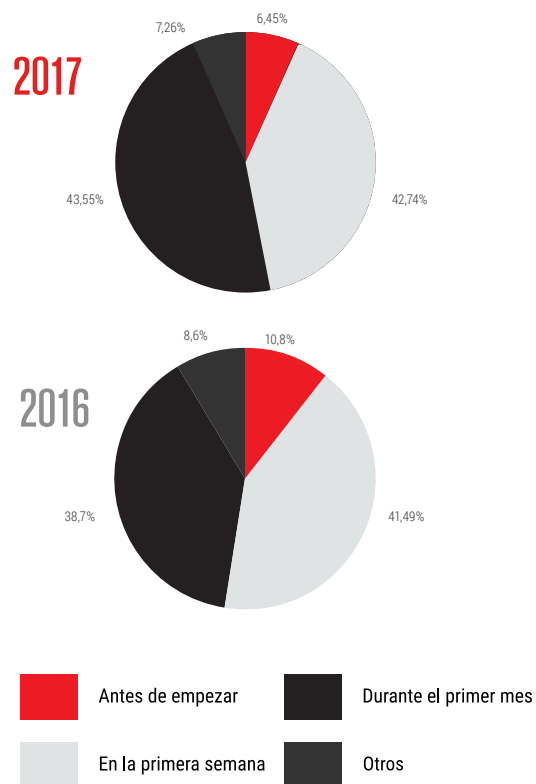
En relación al análisis de las respuestas del gráfico 14 "¿Dispone de Programas On boarding / Inmersión para los empleados?" se observa que el 77,30% de las empresas si cuenta con estos programas para los empleados, mientras que el 22,70% no los tiene. Se mantiene la tendencia reflejada en 2016 Previamente, en la investigación realizada en 2016, fueron el 76,23% las empresas que si cuentan con Programas On boarding y 23,77% las que no cuentan con éstos.



# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Respecto al **gráfico 15 “¿Cuándo lo realizas?”**, el 42,74% de los On-boarding/Inmersión para los empleados son realizados durante la primera semana de trabajo y el 43,55% durante el primer mes. La práctica menos utilizada es llevar a cabo los programas antes de empezar a trabajar (6,45%) o en un momento distinto a los anteriormente mencionados (7,26%).

15. ¿Cuándo lo realizas?



En este primer tema de la segunda dimensión Vinculación de la investigación, “Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017”, destacamos que una gran parte de empresas (77,30%) sí cuenta con Programas On-boarding/inmersión y que los programas mencionados suelen ser realizados durante la primera semana de trabajo (43,55%).

## 5.2.2. Gestión del Compromiso

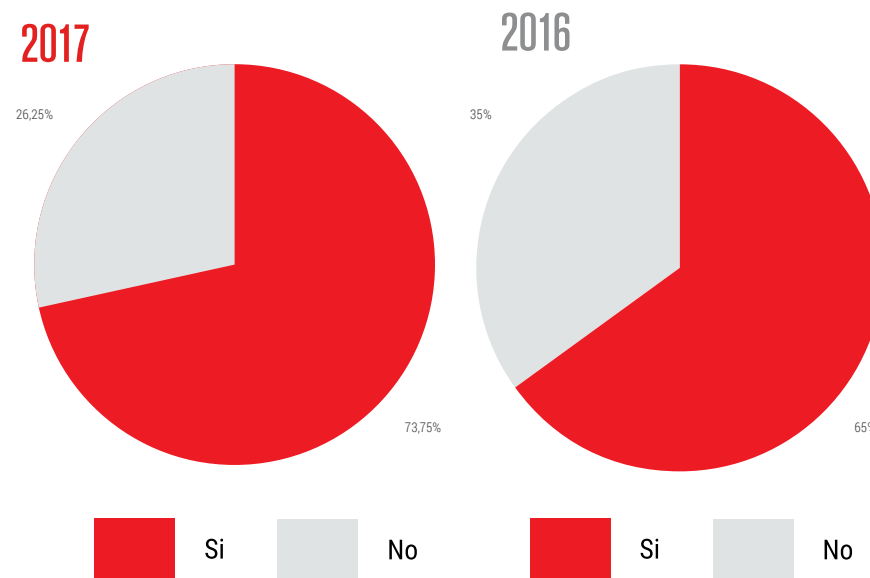
La Gestión del Compromiso es el segundo tema de la segunda dimensión Vinculación de la investigación “Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017”

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”

En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 16 “¿Dispone de políticas y/o estrategias para la Gestión del Compromiso y Fidelización de los empleados?”** se aprecia que el 73,75% sí cuenta con las estrategias mencionadas mientras que el 26,25% no tiene. En este apartado se muestra que las compañías han incrementado 8,75% su nivel de implementación de políticas y/o estrategias para la Gestión del Compromiso y la Fidelización de los empleados, ya que en el 2016 fue el 65% de los encuestados, quienes disponían de éstas y 35% los que no disponían.

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

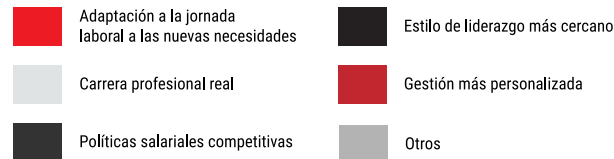
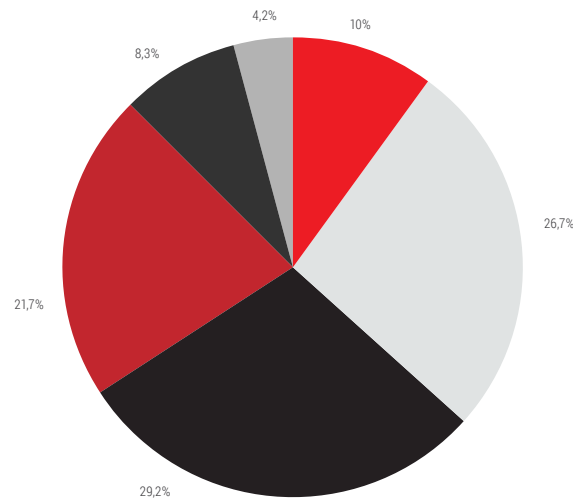


# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Respecto al **gráfico 17 “Indique qué aspecto considera clave en la Gestión del Talento relacionada con el Compromiso”**, se observa que los aspectos claves para la Gestión del Talento relacionados con el Compromiso son principalmente la Carrera Profesional real (36,25%) y el Estilo de Liderazgo más cercano (28,75%). Se aprecia un menor porcentaje de respuestas en la alternativa Políticas Salariales competitivas (6,88%). Estos aspectos han variado con respecto al 2016, donde el Estilo de Liderazgo más cercano fue el más destacado (29,17%), y la carrera profesional real 26,67% en segundo lugar. Hoy en día la carrera profesional es aquello que los encuestados consideran más relevante.

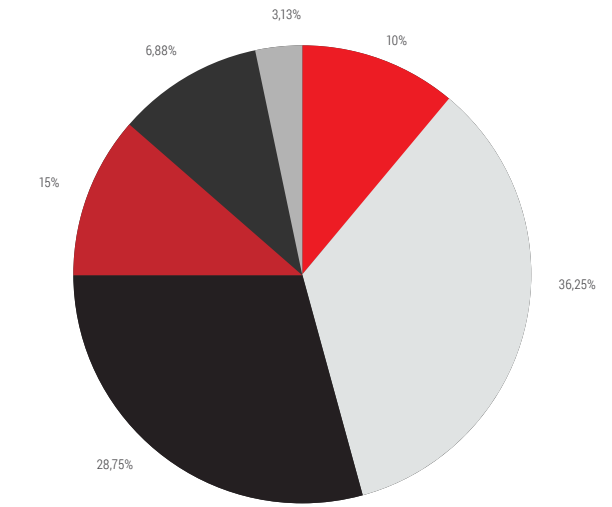
2016

17. Indique qué aspecto considera clave para la Gestión del Talento relacionada con el compromiso



2017

17. Indique qué aspecto considera clave para la Gestión del Talento relacionada con el compromiso





# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este segundo tema de la segunda dimensión Vinculación, de la investigación "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017", destacamos que la mayoría de empresas si lleva a cabo políticas y/o estrategias para la Gestión del Compromiso y Fidelización de los empleados (73,75%), considerando que la Carrera profesional real es un aspecto clave para la Gestión del Talento relacionado con el compromiso (36,25%).

## 5.2.3 Sistemas de Compensación

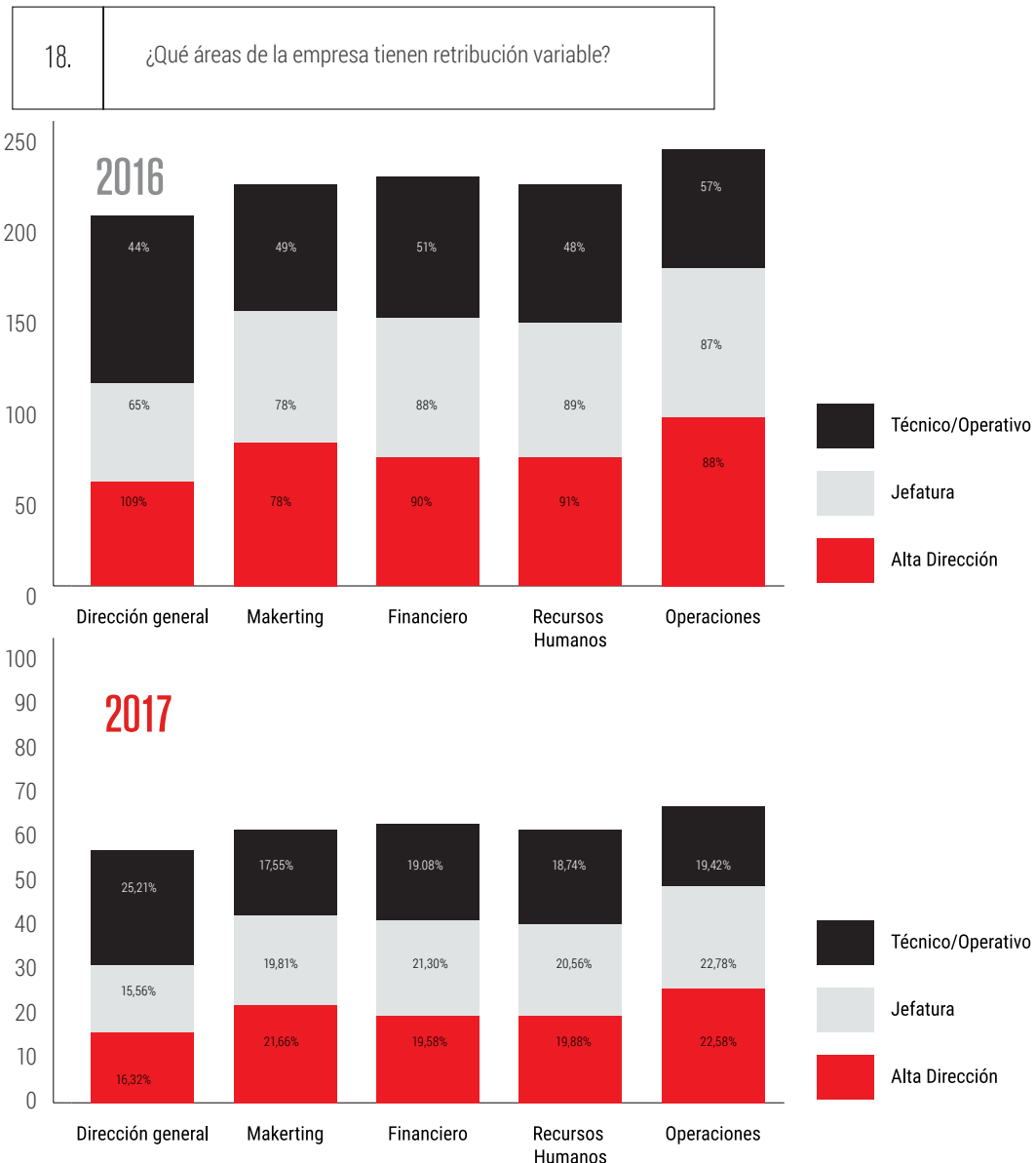
Los Sistemas de Compensación son el tercer tema de la segunda dimensión Vinculación de la investigación, "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017".

La compensación es la totalidad del salario que se proporciona a los empleados a cambio de sus servicios, teniendo como propósito la atracción, retención y la motivación de los mismos. (Mondy & Noe, 2005) Es importante tener en cuenta que los criterios básicos de la política de compensación son: la equidad, competitividad y el desempeño. En España, las empresas suelen alinear las políticas de compensación con la estrategia de la organización. (Informe Cranet ESADE, 2016)

El tema se compone de 3 preguntas:

- "¿Qué áreas de la empresa tienen retribución variable?"
- "Porcentaje de la retribución variable sobre el conjunto de la retribución"
- "Porcentaje de la retribución variable en los empleados con retribución variable ligada a objetivos"

En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 18 "¿Qué áreas de la empresa tienen retribución variable?"**, se aprecia que todas las empresas participantes en la investigación cuentan con retribución variable. El mayor porcentaje de personal de alta dirección con retribución variable se encuentra en el área de Dirección General (95,48%). Por otro lado, el menor porcentaje de personas con dicho tipo de retribución corresponde al nivel técnico/operativo en (35,48%). Se mantiene la tendencia con respecto al año anterior.

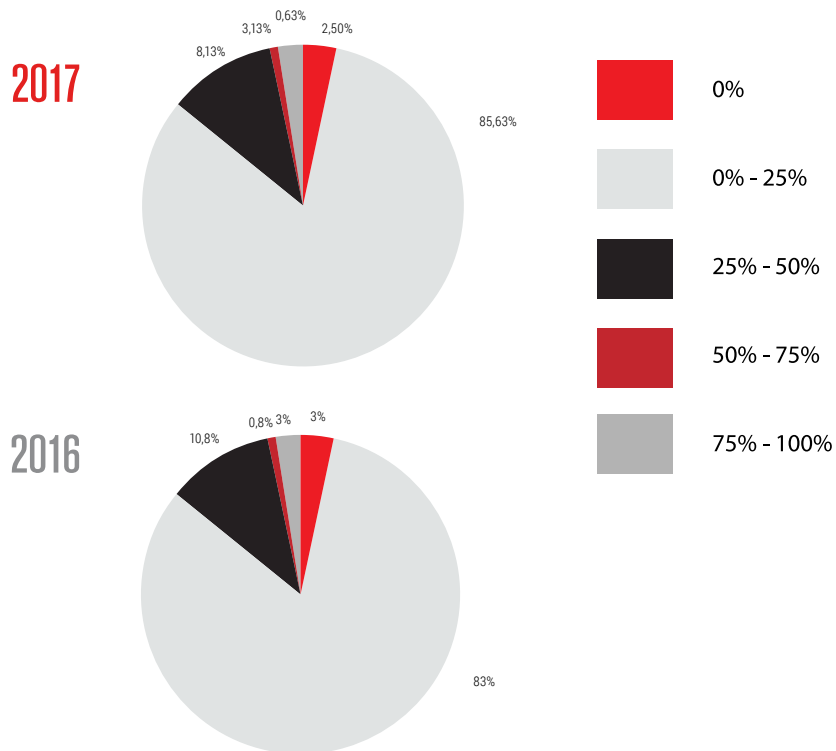


# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

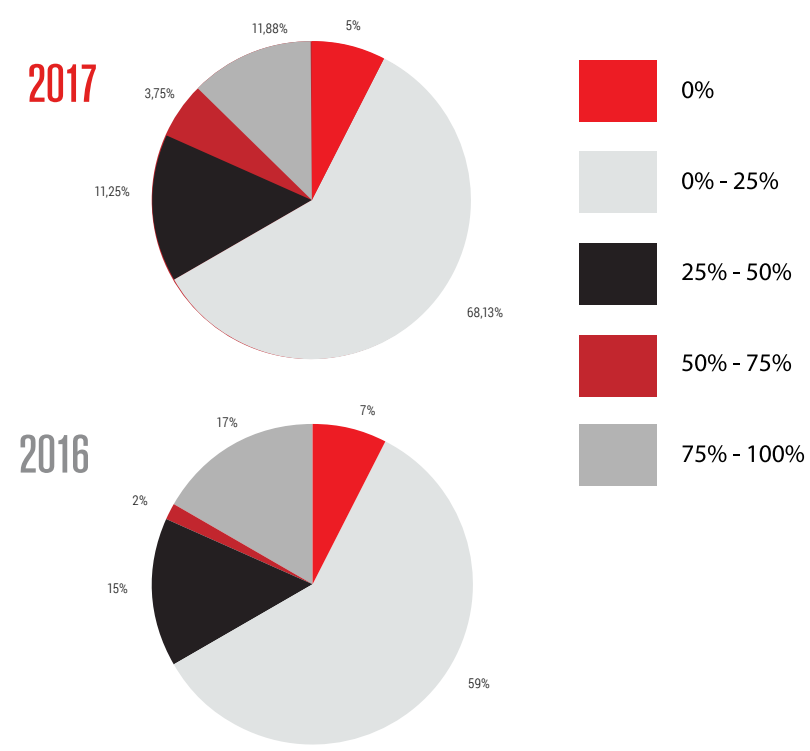
Respecto al gráfico 19 “Porcentaje de la retribución variable sobre el conjunto de la retribución”, se aprecia que en la gran mayoría de las empresas (85,63%) la Retribución Variable se encuentra entre 0% y 25% sobre el conjunto de la retribución total. Por otro lado, un 8,13% de empresas afirman que se encuentra entre 25% y 50% sobre el conjunto de la retribución total y un 0,63% de las empresas considera un 75% a 100%. En 2016, los resultados mostraron que el 82,50% de la retribución variable sobre el conjunto de la retribución está entre 0% y 25%, seguido por el 8,13% que se encuentra entre el 25% y 50%. Se mantiene la tendencia con respecto al año anterior.

Por su parte en el gráfico 20 “Porcentaje de la retribución variable en los empleados con retribución variable ligada a objetivos” se puede apreciar que el 68,13% tiene entre 0 y 25% de Retribución Variable, frente al 3,75% de las empresas que tiene entre 50% y 75% de Retribución Variable. El año previo (2016), el 59,17% tiene entre el 0 al 25% de la retribución variable por lo que observamos un incremento del 8,96%.

19. Porcentaje de la retribución variable sobre el conjunto de la retribución



20. Porcentaje de la retribución variable en los empleados con retribución variable ligada a objetivos



# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este tercer tema de la segunda dimensión Vinculación, de la investigación "Observatorio DCH – La Gestión del Talento en España 2017" resaltamos que todas las empresas encuestadas cuentan con retribución variable en los puestos Técnico/operativo, Jefatura y Alta Dirección de las áreas de Dirección General, Marketing, Finanzas, Recursos Humanos y Operaciones.

En líneas generales, la mayoría de empleados de Alta dirección cuenta con Retribución Variable, especialmente aquellos pertenecientes al área de Dirección General (95,48%). Igualmente, se aprecia que en la gran mayoría de empresas (85,63%) la Retribución Variable tiene un peso de 0% a 25% sobre el conjunto de la Retribución Total. Además, destacamos que el 68,13% de empleados que tienen Retribución Variable ligada a objetivos, tiene entre 0 y 25% de esa Retribución Variable sobre el conjunto de la Retribución Total.

## 5.2.4. Gestión de la Experiencia del Empleado

La Gestión de la Experiencia del Empleado es el cuarto y último tema de la segunda dimensión Vinculación de la investigación, "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2016"

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)

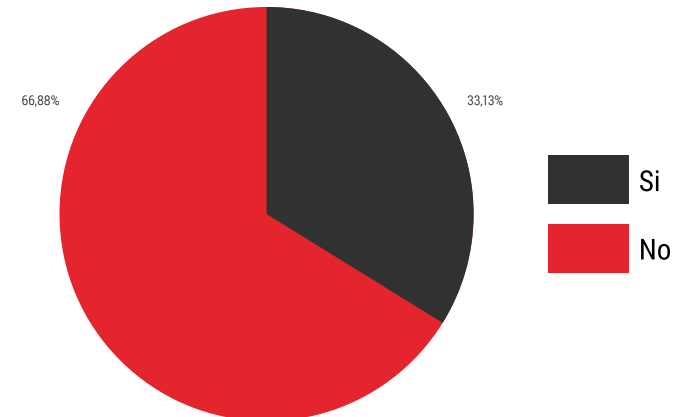
El tema se compone de 1 pregunta:

- "¿Has diseñado una política o estrategia de Gestión de la Experiencia del Empleado?"

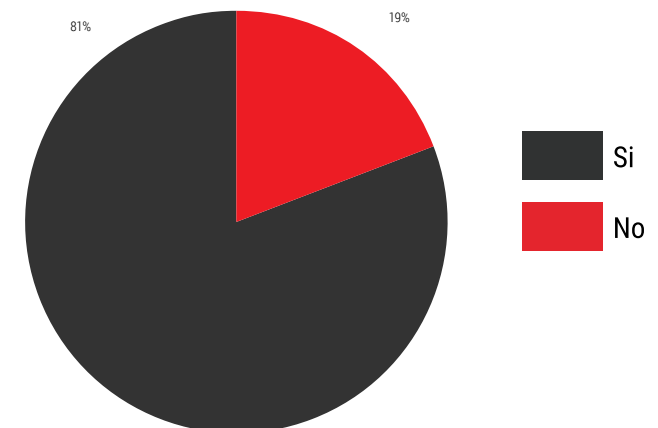
En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 21 "¿Has diseñado una política o estrategia de Gestión de la Experiencia del Empleado?"** Se observa que la mayoría de empresas participantes en la investigación, 66,88%, no han diseñado una política o estrategia de Gestión de la Experiencia de Empleado, mientras que el 33,13% sí cuenta con estas políticas, a diferencia del año 2016, donde sólo el 19,17% de encuestados afirmó que sí habían diseñado una política o estrategia en referencia a la experiencia del empleado. Se muestra un incremento del 13,96%.

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

2017



2016



# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En esta segunda dimensión Vinculación, de la investigación "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017", se concluye que la mayoría de empresas participantes en la investigación no han diseñado una política o estrategia de Gestión de la Experiencia de Empleado. Sin embargo, se observa una disminución en 2017 de 14,12% de empresas que no emplean este tipo de gestión, en comparación con el 2016.

## 5.3. DESARROLLO

La tercera dimensión de la investigación, "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017", 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 preguntas:

- 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 "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017".

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.

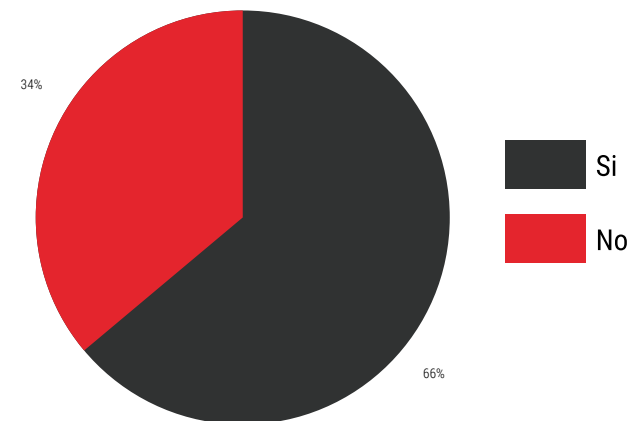
El tema se compone de 3 preguntas:

- "¿Dispones de un programa específico para la identificación de Talento (High Potential)?"
- "¿Cada cuánto tiempo lo llevas a cabo?"
- "¿Qué tipo de perfiles forman parte de estos programas?"

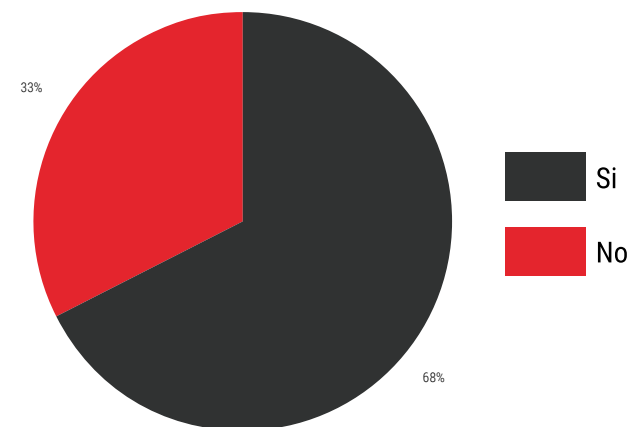
En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 22, "¿Dispones de un programa específico para la identificación de Talento (High Potential)?"** Un 66,25% de las empresas encuestadas disponen de estos programas frente a un 33,75%, que aún no dispone de éstos. Se mantiene la tendencia respecto al año anterior. En 2016, fueron el 67,50% las que disponían de estos programas, mientras que el 32,50% no contaba con ellos.

22.	¿Dispone de un programa específico para la identificación de talento (high potencial)?
-----	--

2017



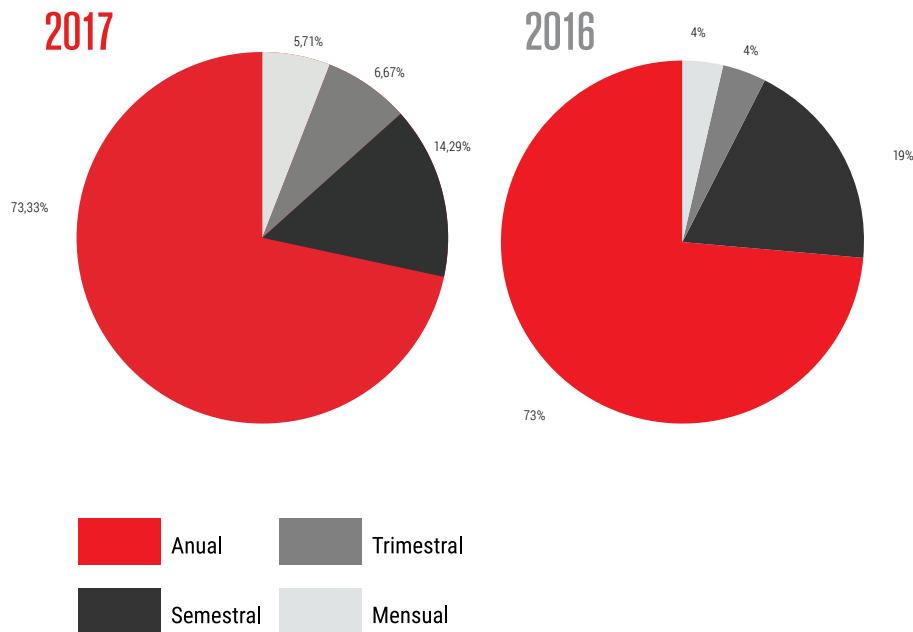
2016



# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

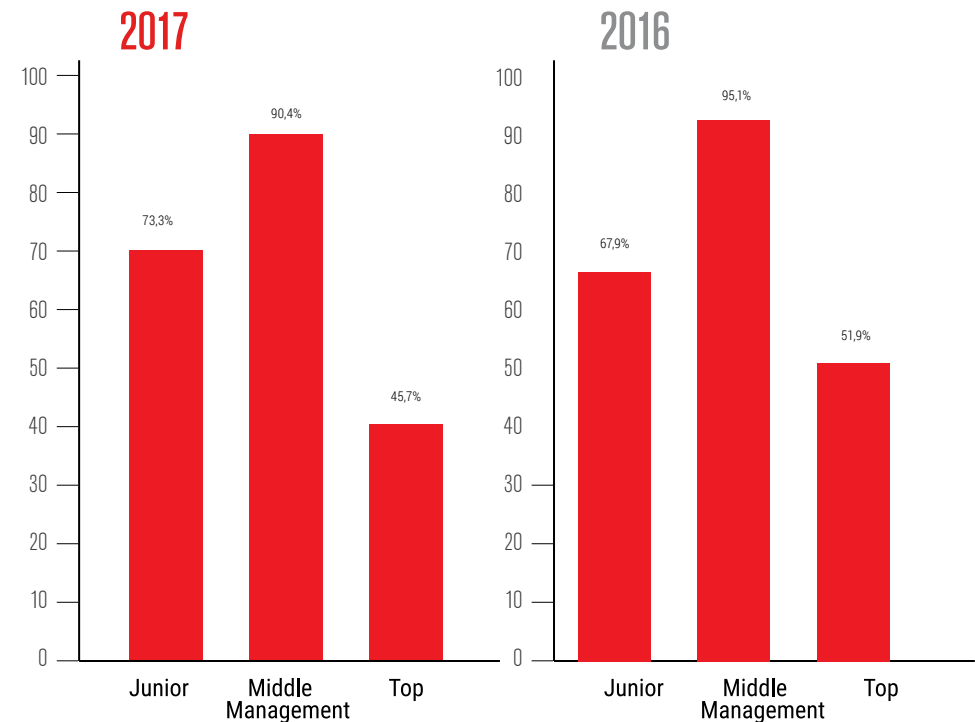
En relación a la frecuencia con la que se llevan a cabo estos programas, se observa una clara tendencia hacia la periodicidad anual de un 73,33% frente a un 14,29% que lo realiza de forma semestral. Un 6,67% lo realizan trimestralmente, mientras que el 5,71% lo hace mensualmente, según se muestra en el **gráfico 23, "¿Cada cuánto tiempo lo llevas a cabo?"**. En 2016, el 73,42% lo hacía anualmente, el 18,99% lo realizó de manera semestral y el 3,80% lo hizo mensualmente.

23. ¿Cada cuánto tiempo lo llevas a cabo?



En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 24 "¿Qué tipo de perfiles forman parte de estos programas?"**, destaca el perfil de puestos *Middle Management* (90,48%) disminuyendo un 4,58% con respecto al año 2016 (95,06%) en la aplicación de los programas de identificación del Talento (*High Potential*). De igual forma, estos programas también se aplican a perfiles Junior (73,33%) aumentando en 2017 un 5,43% (67,90% en 2016) así como perfiles *Top Management*, en menor porcentaje (45,71%) disminuyendo un 6,14% en 2017, en relación al 2016 (51,85%).

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



# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este primer tema de la dimensión Desarrollo, identificación del Talento, de la investigación "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017", destacamos que las empresas actualmente si cuentan con programas específicos para la identificación del Talento (High Potential), principalmente para perfiles de Middle Management. Son programas que se realizan con periodicidad anual, algo que debería ir cambiando dependiendo de los índices de rotación y aplicarse de igual forma a todos los niveles de la organización. Si bien es cierto, se ha observado un claro incremento en la aplicación de estos programas en perfiles junior, lo cual implica un mayor interés en la captación de nuevo talento en perfiles con poca experiencia.

## 5.3.2. Plan de Carrera

El segundo tema de la dimensión de Desarrollo, de la investigación "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017", es el Plan de Carrera. El Plan de Carrera se define como una secuencia de actividades que ofrecen continuidad, orden y significado a la trayectoria profesional. Los Planes de Carrera son un medio para ayudar al empleado a impulsar su carrera según sus habilidades, y establecer una ruta específica de Desarrollo Profesional para el futuro cercano (Ahmed y Kaushik, 2015). Algunas organizaciones, debido a la gran estandarización de sus puestos y a la rotación voluntaria o forzosa existente ("up or out"), plantean la Carrera Profesional como un proceso en el que es necesario ir saltando diferentes obstáculos para seguir progresando a lo largo del tiempo. Si bien es cierto, estos planes de desarrollo profesional son opcionales para los trabajadores, no siendo por tanto obligatorios en su cumplimiento.

El tema se compone de 4 preguntas:

- "¿Dispones de un Plan de Carrera Profesional para los empleados?"

- "¿Está vinculado al Proceso de Evaluación de Desempeño?"

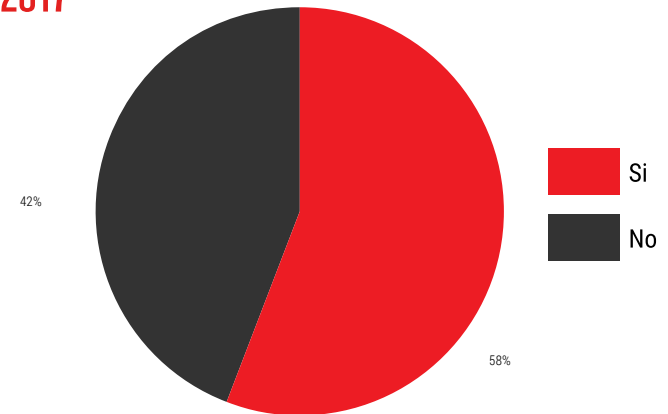
- "Porcentaje de empleados que se han acogido en el último año a programas de Desarrollo Individual de Carrera"

- "Porcentaje de directivos que se han acogido en el último año a programas de Desarrollo Individual de Carrera"

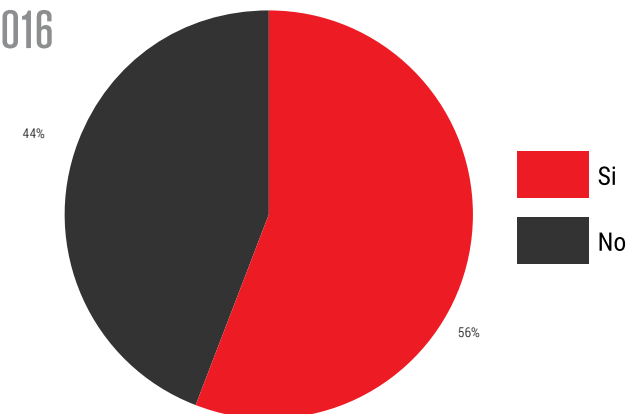
En el resultado de la investigación, se puede apreciar que un 58,49% de las empresas encuestadas cuentan con un Plan de Carrera Profesional para los empleados, como se observa en el **gráfico 25 "¿Dispones de un plan de carrera profesional para los empleados?"**. Este dato aumenta un 2,66% con respecto al año 2016.

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

2017



2016

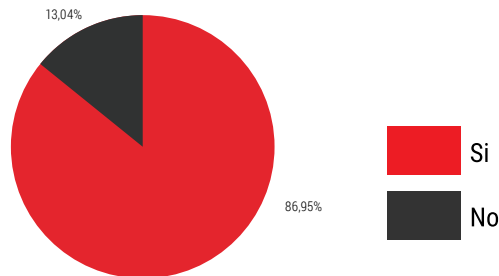


# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

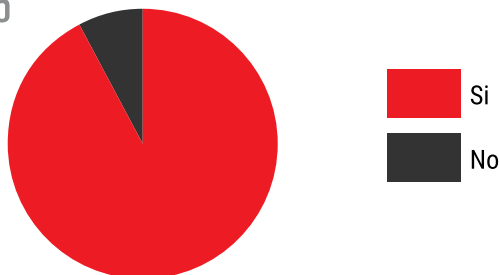
En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 26, “¿Está vinculado al proceso de evaluación de desempeño?”** un 86,96% (92,42% en 2016) tienen el Plan de Carrera vinculado al Proceso de Evaluación del Desempeño. En relación al año anterior, el número de empresas este proceso de evaluación a disminuido en 5,46%.

26.	¿Está vinculado al proceso de evaluación de desempeño?
-----	--

2017



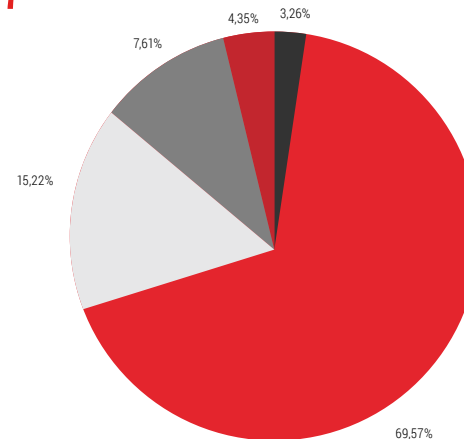
2016



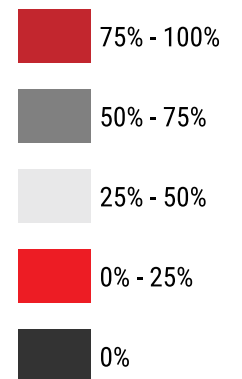
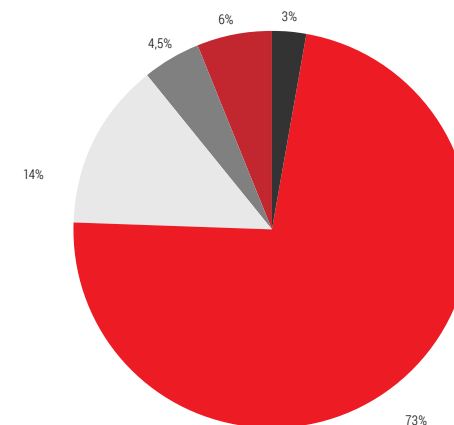
En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 27, “Porcentaje de empleados que se han acogido en el último año a Programas de Desarrollo Individual de Carrera”,** un 69,57% (72,73% en 2016) tienen un Programa de Desarrollo Individual de Carrera para un rango de entre el 0% y el 25% de sus empleados, disminuyendo en un 3,16%. Solamente un 4,35% (6,06% en 2016) de las empresas encuestadas ha logrado incorporar de un 75% a un 100% de sus empleados. Este resultado difiere con el del año pasado en un 1,71%, lo cual indica que ha descendido el número de empresas que llevan a cabo un plan de carrera para casi la totalidad de sus empleados.

27.	Porcentaje de empleados que se han acogido el último año a Programas de Desarrollo individual de carrera.
-----	---

2017



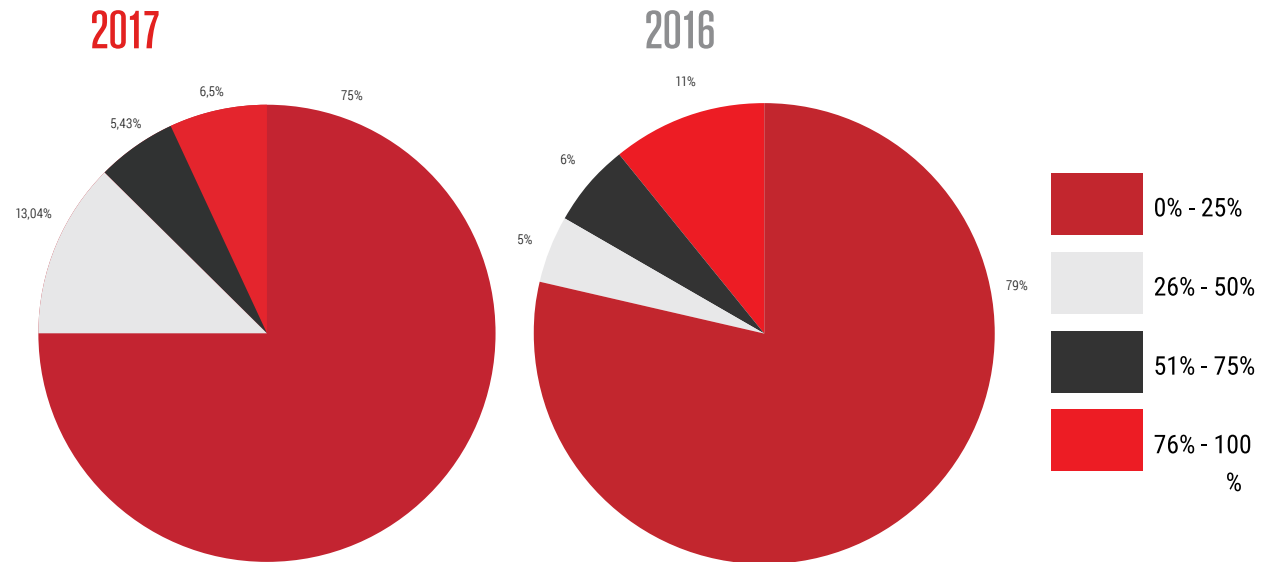
2016



# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Por otro lado, la investigación nos demuestra un comportamiento muy distinto en el **gráfico 28, "Porcentaje de directivos que se han acogido en el último año a Programas de Desarrollo Individual de Carrera"**, aquí se puede observar como varía cuando se aplica a puestos directivos. La mayoría de las empresas, 75%, (ha descendido en 3,79% en relación al 78,79% del 2016) no tiene un Programa de Desarrollo Individual de Carrera para sus directivos. Por otro lado, solo el 6,52% (10.61% en 2016) de las empresas encuestadas ha logrado incorporar casi al cien por cien de sus directivos a estos programas. La tendencia a proponer este tipo de programas se mantiene.

28.	Porcentaje de directivos que se han acogido en el último año a Programas de Desarrollo Individual de Carrera
-----	--





# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN



En este segundo tema de la dimensión Desarrollo, Plan de Carrera, de la investigación “Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017”, destacamos que existe una alta vinculación de los procesos de Plan de Carrera con los procesos de Evaluación del Desempeño , aunque la cantidad tanto de empleados como directivos que se acoge a estos programas no supera el 25%, por lo que un incremento en la participación supondría mejores resultados tanto en las personas como en la empresa.

## 5.3.3. Formación

El tercer tema de la dimensión de Desarrollo, de la investigación “Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017”, 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”

- “Inversión en formación por empleado y por año (€ empleado / año)”

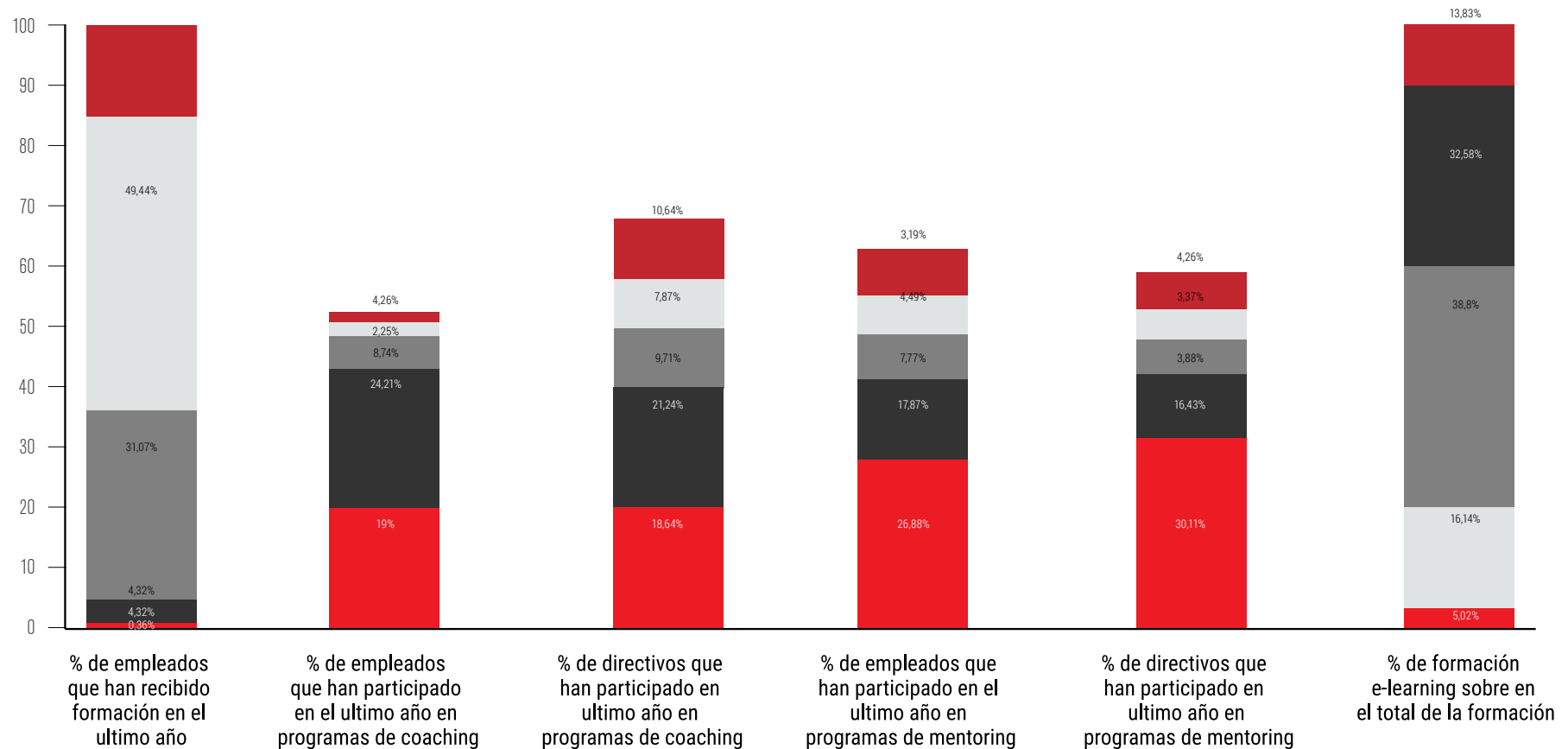
# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

29. Formación

En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 29, "Formación"**, el 63,82% (41,59% en 2016) de las empresas encuestadas han impartido formación en un rango del 75% al 100% de los empleados en el último año. Este dato ha incrementado en un 22,23% aumentando la tendencia con respecto al año 2016, por lo que se puede estimar una mejora importante en la dedicación a la formación de los empleados en las empresas.

2017

0% 0% - 25% 25% - 50% 50% - 75% 75% - 100%

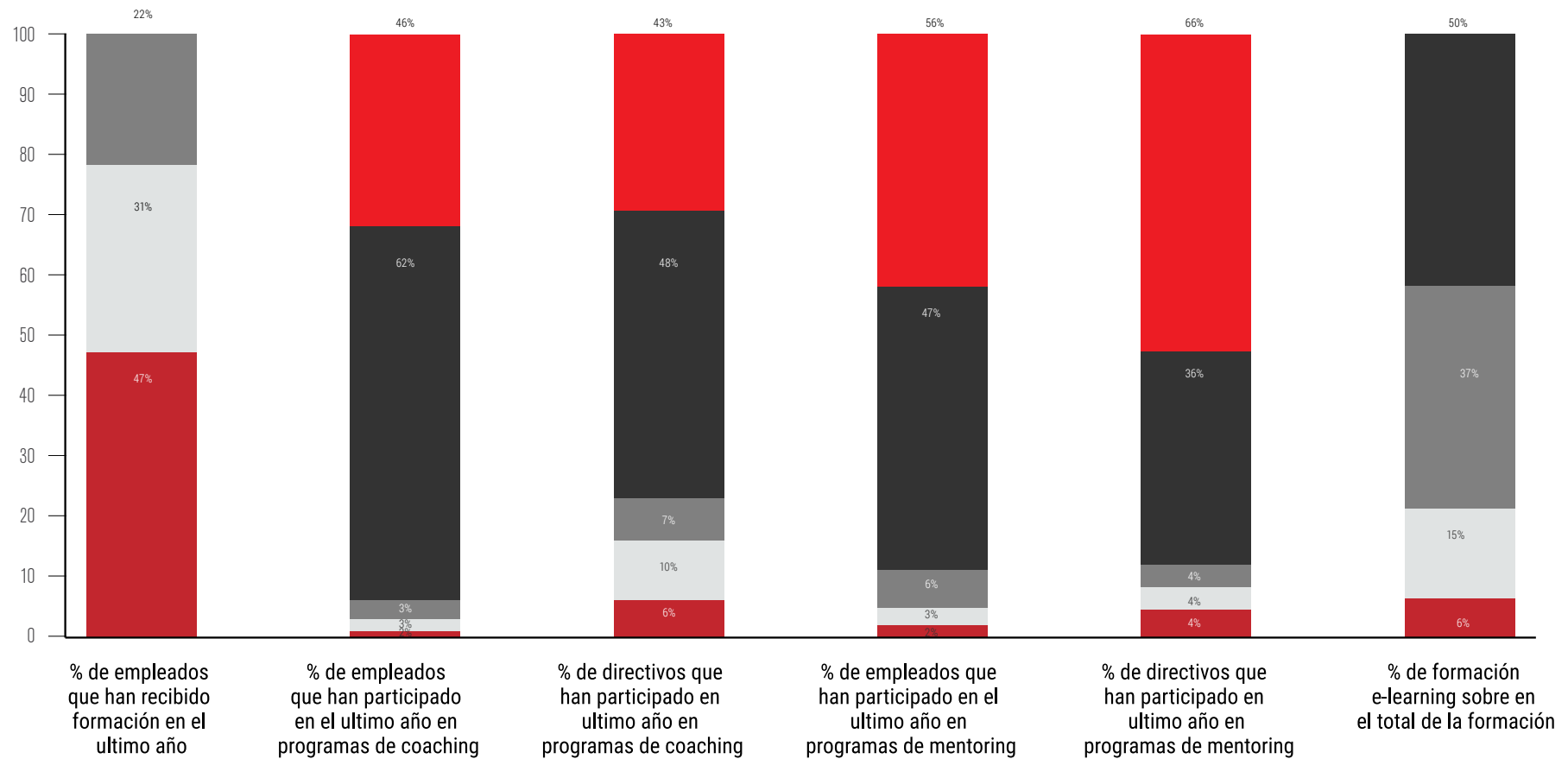
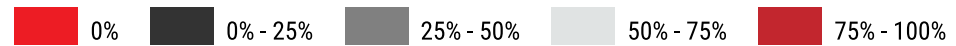


# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

29.

Formación

2016



# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Es preciso destacar que únicamente un 0,36% (1,77% en 2016) de las empresas no ha realizado ningún tipo de formación, disminuyendo la tendencia, y que tan solo el 5,01% (5,31% en 2016) de las empresas que dan formación a sus empleados, no utilizan herramientas de Formación **E-learning**. En este último dato no observamos una diferencia significativa entre el año 2016 y 2017, la tendencia se mantiene. Sin embargo, un 38,83% de las empresas emplean Formación **E-learning** entre el 25-50% del total de la formación a diferencia del 37% del año 2016. Se ha incrementado un 1,83%.

En cuanto al porcentaje de empleados que han participado en Programas de **Coaching**, un 24,21% (53,98% en 2016, habiendo disminuido este dato en un 29,78%) han incorporado a un 25% de sus empleados en estos programas.

En cuanto al porcentaje de empleados que han participado en Programas de **Mentoring**, la mayoría de las empresas encuestadas 26,9% (48,67% en 2016) no ha involucrado a ninguno de sus empleados en esta materia en el último año. Solo el 3,2% de las empresas emplean este método en el 75-100% de sus empleados.

Si observamos por separado programas y perfiles, podemos afirmar que, en relación a los Programas de **Coaching**, el 24,21% (53,98% en 2016) de las empresas ha logrado involucrar hasta un máximo del 25% de sus empleados. En lo que respecta a los puestos directivos, muestran un comportamiento similar, ya que el 21,03% (41,59% en 2016) de las empresas ha logrado involucrar hasta un máximo del 25% de sus directivos, mientras que el 18,63% (38,05% en 2016) de las empresas, no cuenta con la participación de los mismos. La diferencia entre los porcentajes de ambos años es significativa, puesto que se muestra que en 2017 la dedicación de programas de **Coaching** tanto para directivos como para empleados ha descendido en un 30% y 20% respectivamente.

Con respecto a los Programas de **Mentoring**, se aprecia que la tendencia es un poco distinta, ya que la mayoría de las empresas no cuentan con una representativa participación de los empleados. En general, el 17,86% (41,59% en 2016) de las empresas cuentan con una participación del 0% al 25% de sus empleados en estos programas,

mientras que el 26,9% (48,67% en 2016) de las mismas no lo vienen realizando. De igual forma que el 16,42% (31,86% en 2016) de las empresas cuentan con la participación del 0% al 25% de sus directivos, mientras que el 30,18% (57,52% en 2016) no. Podemos observar un descenso generalizado en la aplicación de programas de **Mentoring** en ambos colectivos en la mayoría de las empresas. Pero también se ve reducido el porcentaje de empresas que no implementan ningún tipo de programa de estas características.

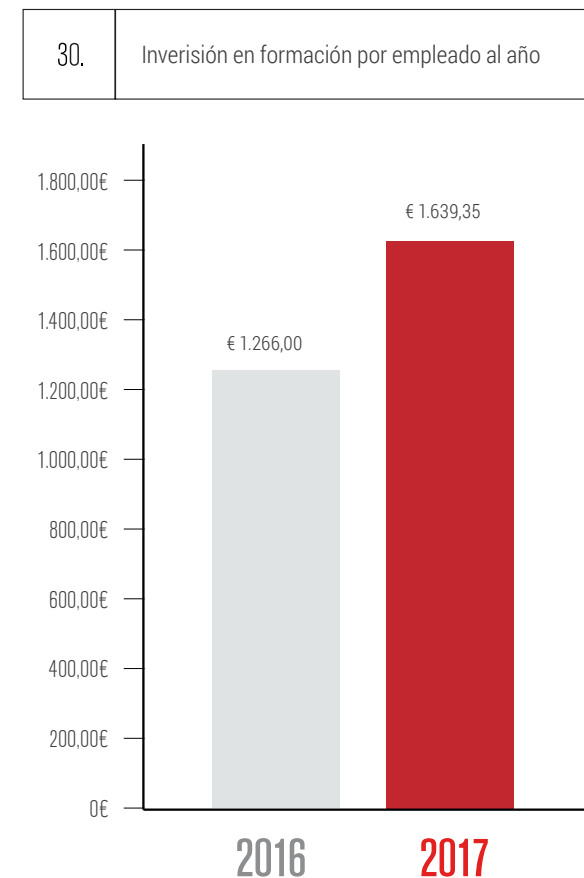
En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 30 "Inversión en formación por empleado y por año (€ empleado / año)"**, sólo un 8.5% (9% en 2016) de las empresas encuestadas no invierte en este tipo de programas, siendo el promedio de gasto anual de las empresas que sí invierten en formación de 1639.35€ (1.266€ por empleado/año en 2016).

En el tercer tema de la dimensión Desarrollo, la formación, de la investigación "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017", destacamos el incremento de utilización de soluciones **E-learning** en la formación de los empleados. Se observa un descenso en el empleo de programas de **Mentoring** (21,77%) y **Coaching** (29,78%) en el conjunto de la plantilla a pesar de que son soluciones que impactan de forma positiva. La mayoría de las empresas cuenta con programas de **Coaching**, pero no impactan más del 25% de sus empleados. Sin embargo, la mayoría de las empresas no cuenta con programas de **Mentoring**: (26,9%).

## 5.3.4. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

La Gestión del Desempeño es el cuarto apartado de la dimensión de Desarrollo, de la investigación "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017".

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.



# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El tema se compone de 2 preguntas:

- "Porcentaje de la plantilla en la que se aplicó Gestión del Desempeño durante el último año"

- "Modelo de Evaluación de Desempeño que se aplica"

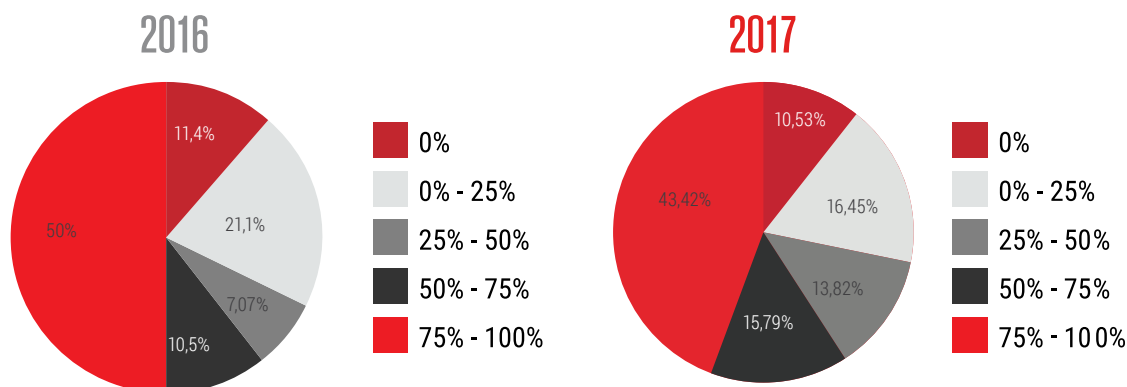
Para lograr que la formación tenga un impacto real, hay que desarrollar un modelo de gestión donde se fomente la retroalimentación frecuente, para así mejorar el rendimiento en el trabajo y ayudar a desarrollar las distintas habilidades de los empleados.

Si bien en 2016, fueron la mitad de empresas (50%) las que reconocen haber aplicado la Gestión de

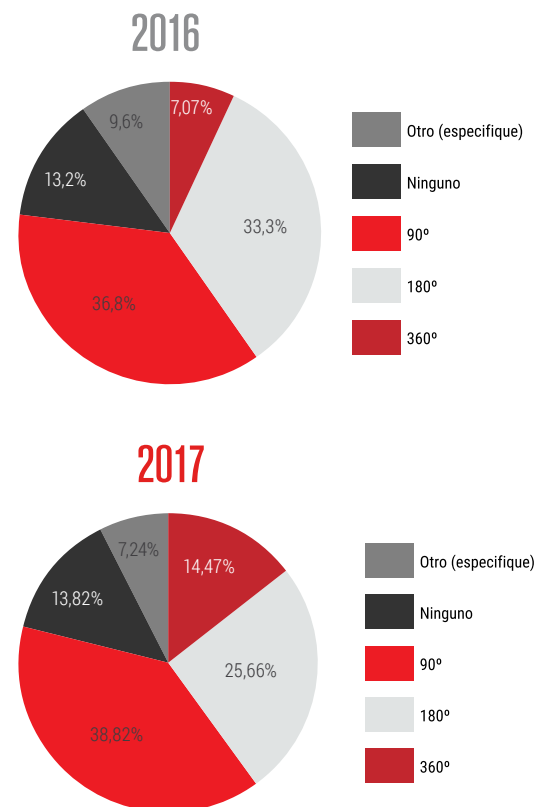
Desempeño, hoy en día es el 43,42%, (disminución del 6,58%) según el **gráfico 31, "Porcentaje de la plantilla en la que se aplicó gestión del desempeño durante el último año"**, en un rango del 75% al 100% de su plantilla. Así mismo, fue el 15,79% los que aplicaron entre el 50% y 75% de su plantilla, a diferencia del 2016, que fueron 10,53% (incrementando en un 4,39%). Sólo un 10,53% de las empresas reconoce no haber aplicado la Gestión del Desempeño a su plantilla en el último año, mientras que un 16,45% dice haberla aplicado solo a un 25%.

En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 32, "Modelo de Evaluación de Desempeño que se aplica"**, un 38,82% de las empresas encuestadas utiliza el modelo 90°, en 2016 fue el 36,84%, seguido del modelo de 180° (25,66%), que el año previo fue utilizado por el 33,33% de las compañías (demostrándose una disminución de su uso de un año para otro). El 13,82% de las empresas reconoce no utilizar ningún modelo de Evaluación de Desempeño, lo que se mantiene en referencia a 2016 (13,16%). Mientras el modelo 360° se encuentra entre los menos utilizados con un 14,47% de empresas que lo aplican, a pesar de ello ha incrementado en 7,74% el número de compañías que utiliza el modelo 360° en comparación al 2016 donde solo el 7% utilizaba dicho modelo.

31. Porcentaje de la plantilla en la que se aplicó gestión del desempeño durante el último año



32. Modelo de Evaluación de Desempeño que se aplica



# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 5.3.5. Liderazgo

El quinto y último tema de la dimensión de Desarrollo, de la investigación "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017", 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. (Chia-venato, 1988)

El tema se compone de 1 pregunta:

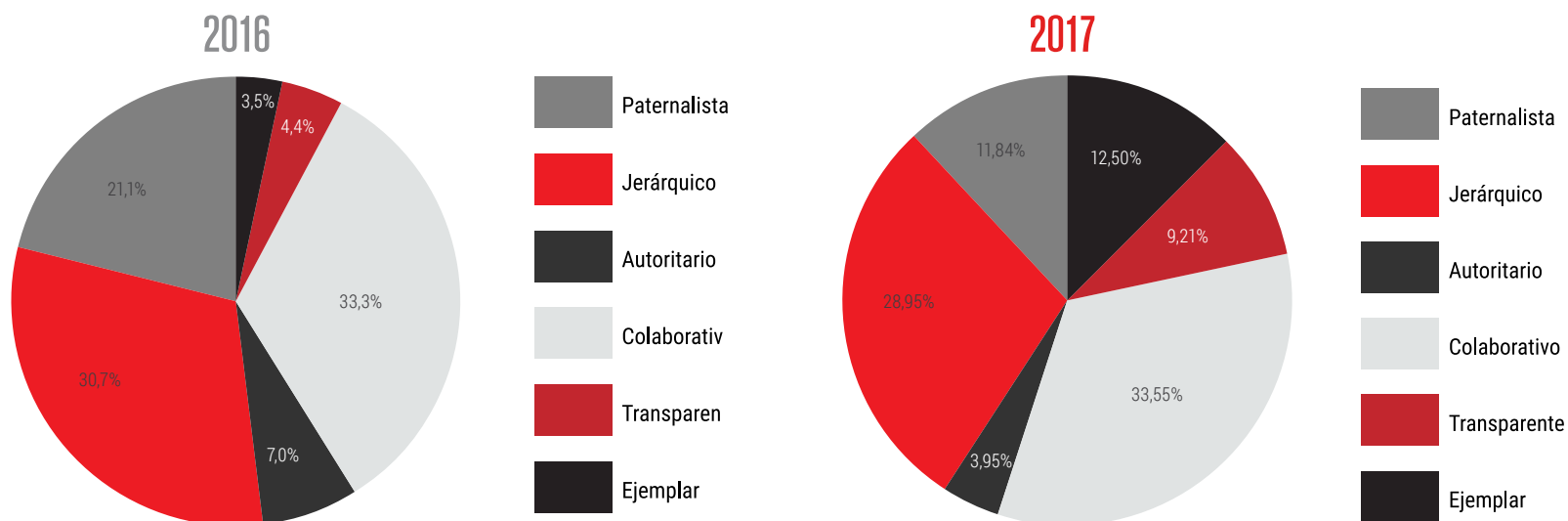
- "¿Qué Estilo de Liderazgo representa mejor al de tu empresa?"

En las empresas encontramos muchos tipos de liderazgo. Se puede decir que el Estilo de Liderazgo se ve influenciado por la situación que esté atravesando la organización. En el **gráfico 33, "¿Qué estilo de liderazgo representa mejor al de tu empresa?"** se observa que un 33,55% de las empresas encuestadas reconoce tener un estilo Colaborativo, manteniéndose la tendencia con respecto a 2016 (33,33%). El estilo Jerárquico representa un 28,95% de las empresas, que el año previo fue 30,70%. Por último, solamente el 3,95% dice que su empresa es representada por un estilo de Liderazgo Autoritario, el cual fue menos representativo para las empresas. En 2016, el menos representativo fue el estilo de Liderazgo Ejemplar (3,51%).

En este quinto tema de la dimensión Liderazgo destaca un estilo Colaborativo (33,6%) así como el estilo Jerárquico (28,9%).

Se percibe una tendencia tanto hacia el Estilo de Liderazgo Colaborativo como al Jerárquico. Por último, sólo de la mitad (53,51%) de las empresas encuestadas reconoce que los sistemas actuales de Evaluación de Desempeño si ayudan a reflejar el actual entorno profesional en sus respectivas empresas.

33.	Estilo de Liderazgo que represente mejor a tu empresa
-----	---



# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

## 5.4. DESVINCULACIÓN

La última dimensión de la investigación, "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017", 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)

Esta dimensión está conformada por un tema: *Outplacement*

### 5.4.1 Outplacement

Como principal apartado de la dimensión de Desvinculación, de la investigación "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017", encontramos el *Outplacement*.

El concepto de *Outplacement*, entendido como el proceso mediante el cual se reubica a trabajadores por motivos de fusiones, adquisiciones y reestructuraciones de la organización; con el objetivo de brindarles orientación y facilitar su proceso de reinserción laboral. (Los Recursos Humanos, 2008)

El tema se compone de 4 preguntas:

- "Porcentaje de puestos que externalizan con Programas de *Outplacement*"

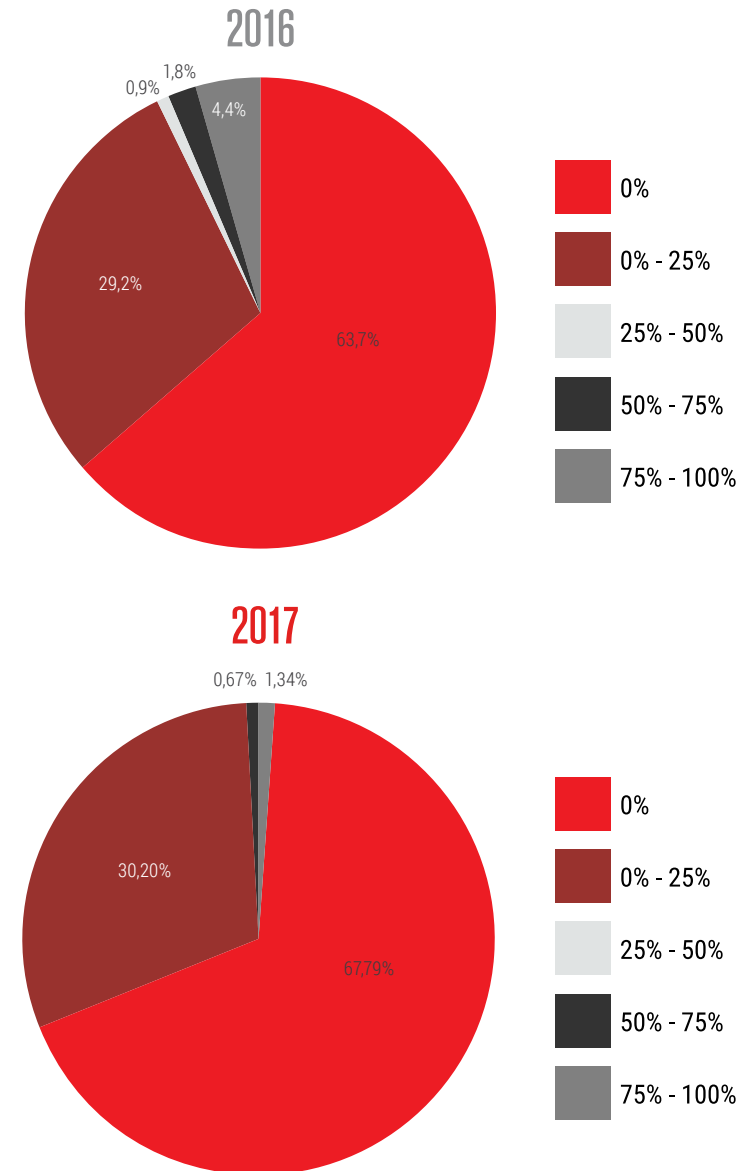
- "¿Realizas entrevistas de salida?"

- "Tipo de comunicación que se establece con los "ex empleados"

- "¿Cuáles crees que son los factores principales para cambiar de empresa?"

En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 34, "Porcentaje de puestos que externalizan con programas de Outplacement en el último año"**. La gran mayoría 67,79% no realiza esta práctica, en 2016 fue el 63,72%. Un 30,20% tiene un rango de 0% a 25% de puestos que se han externalizado con Programas de Outplacement, lo que en 2016 representaba el 29,20%.

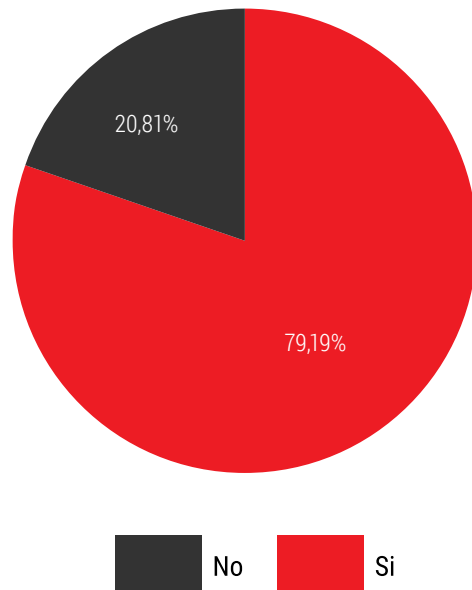
34. Porcentaje de puestos que externalizan con programas de outplacement en el último año



# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

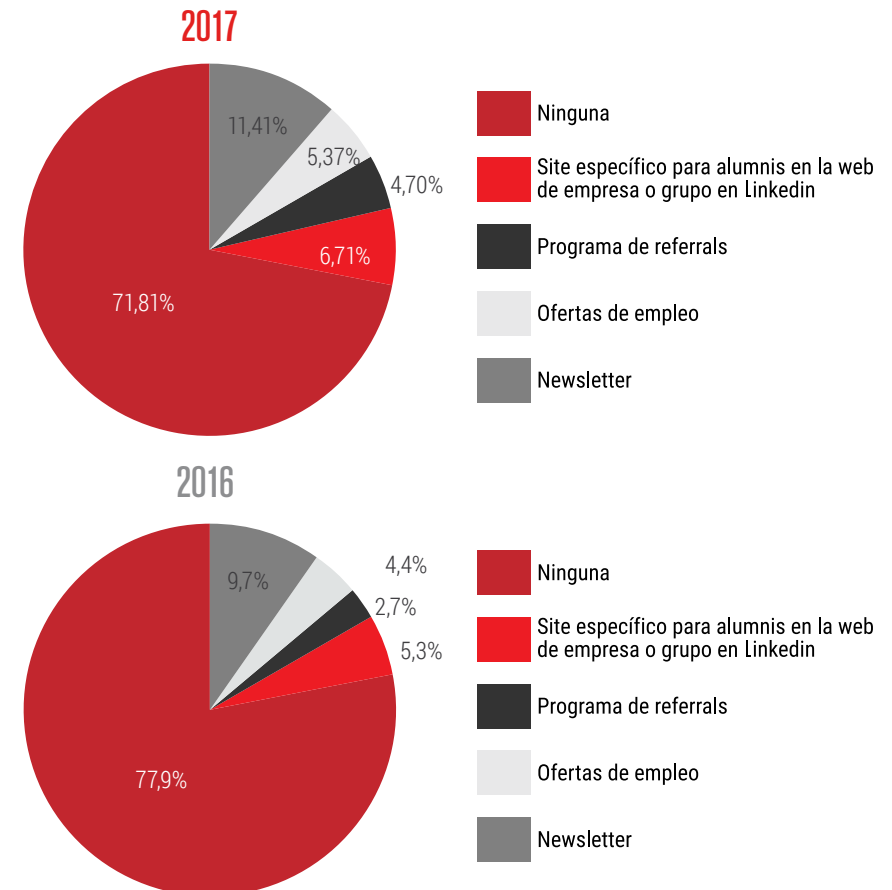
Por otro lado, en cuanto al análisis de las respuestas del **gráfico 35, “¿Realiza entrevistas de salida?”**, se percibe que el 79,17% de las empresas encuestadas realizan Entrevista de Salida, algo que permite entender y conocer el o los motivos por los cuales el empleado ha decidido dejar la organización y así poder tomar las medidas pertinentes. En 2016, fue el 80,53% el porcentaje de empresas que realiza esta práctica, manteniéndose la tendencia.

35. Realiza entrevistas de salida



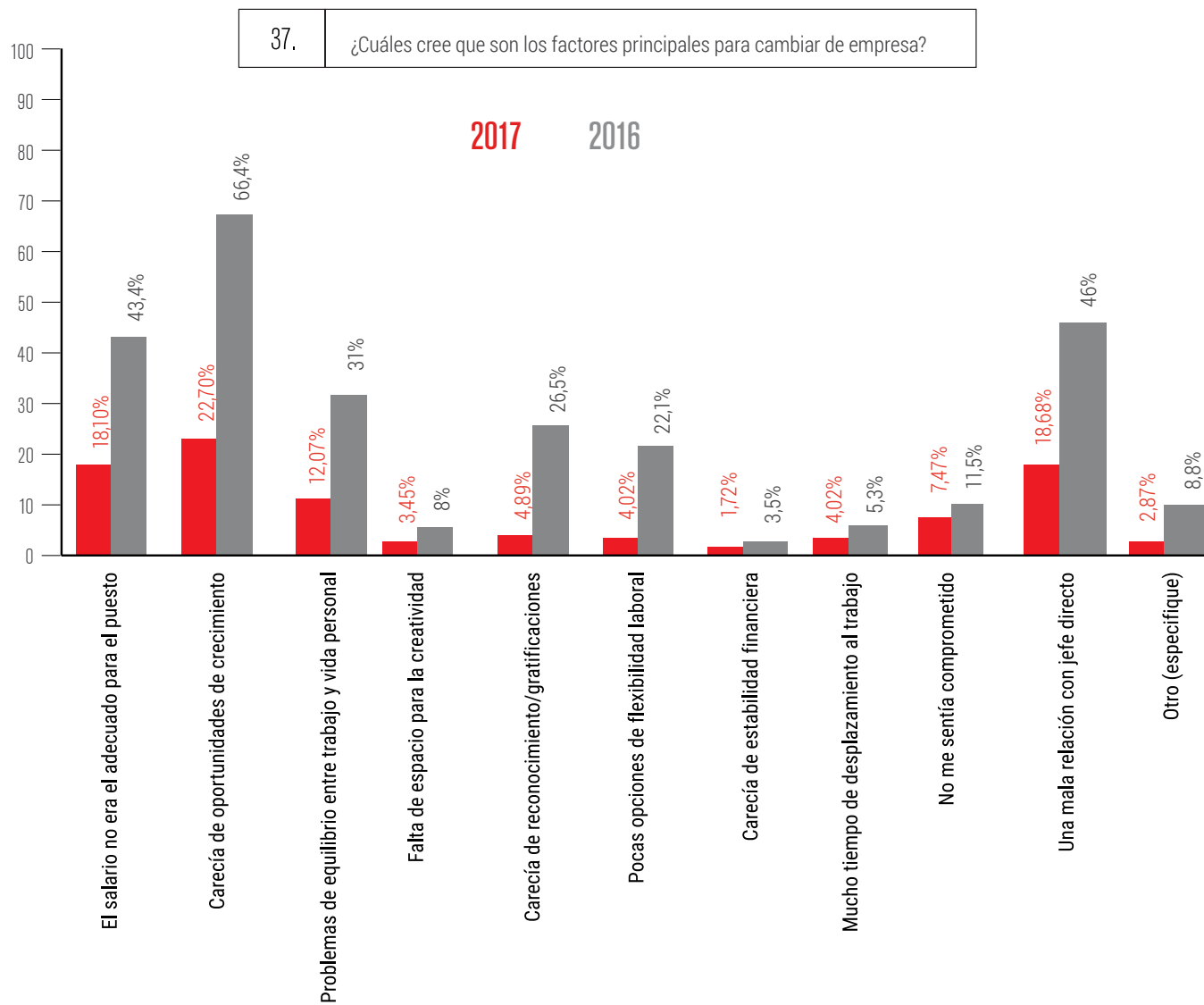
En el **gráfico 36, “Tipo de comunicación que se establece con los ex empleados”** se muestra que el 71,81% de las empresas encuestadas no cuentan con ningún tipo de comunicación. Solamente el 11,41% establece comunicación con sus ex empleados mediante Newsletter. En 2016, fue el 77,88% el porcentaje de empresas que no contaban con ningún tipo de comunicación, lo que indica un descenso este año del 6,07%. Este dato lo podemos correlacionar con el alto porcentaje (67,79%) en 2017 obtenido en la ausencia del uso de programas de *Outplacement* en el último año (se presenta un incremento de 4,09% en relación al 2016).

36. Tipos de comunicación que se establece con los ex empleados





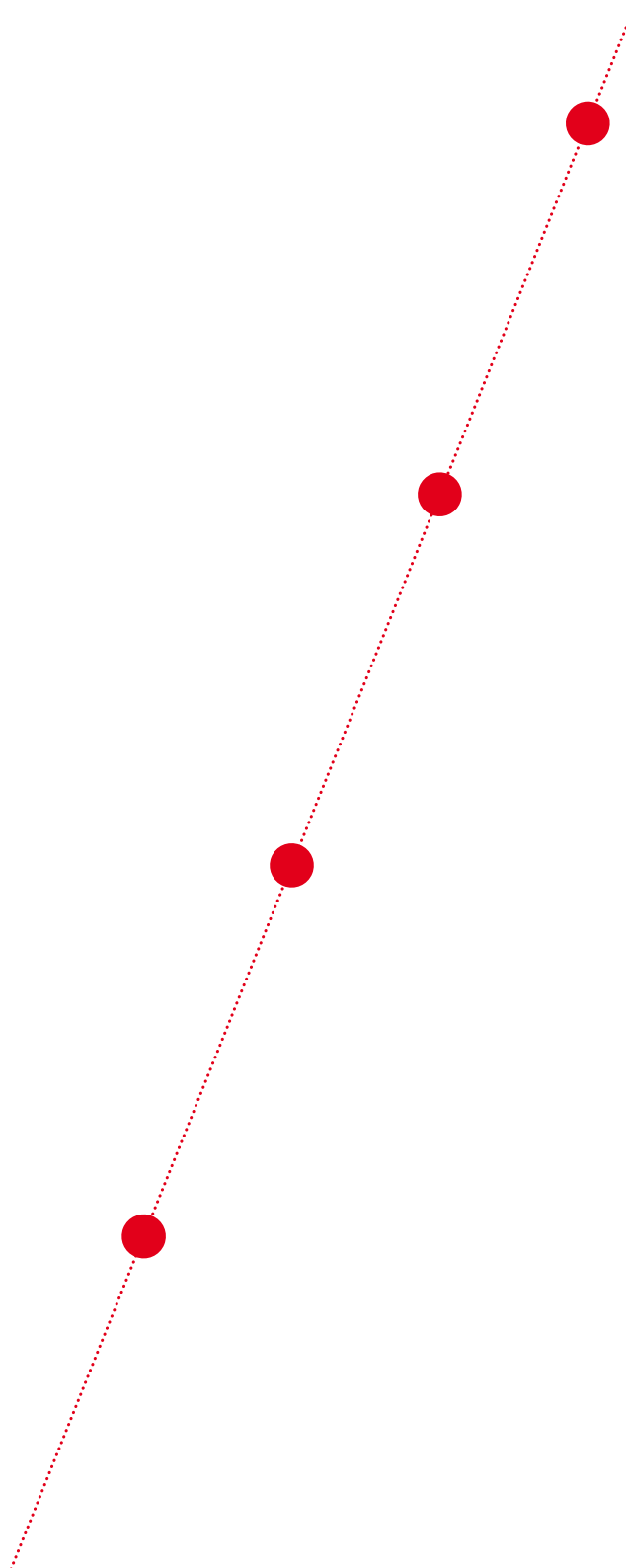
# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN



En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 37, “¿Cuáles crees que son los factores principales para cambiar de empresa?”** se puede observar que el 53,02% de las empresas creen que, el principal motivo de sus colaboradores para cambiar de empresa es el hecho de no contar o no visualizar claramente las oportunidades de crecimiento. También influye en esta decisión, según el 43,62% de las empresas, el hecho de no tener una mala relación con el jefe directo.

# 05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para concluir, en esta cuarta dimensión Desvinculación, de la investigación "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017", se percibe que la mayoría de personas se retiran de las organizaciones por falta de oportunidades de crecimiento.





# 06 CONCLUSIONES

La elaboración del informe "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017" permite conocer las valoraciones que los miembros de DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, tienen en torno a cuáles son los proyectos y tendencias más destacadas en la Gestión de Talento en todas las áreas de los Recursos Humanos; mostrando una radiografía de la Gestión de Personas en España.

## 6.1. La investigación

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

## 6.2. El Modelo de trabajo

Para la toma de datos se elaboró un cuestionario con un total de 37 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.

## 6.3 Los Resultados

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

Su objetivo es conocer las 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 (48,79%), en la actividad de Reclutamiento y Selección, se ha centrado en la contratación de perfiles Junior. Al analizar el porcentaje de contrataciones por departamento destaca la contratación en el departamento de Operaciones (25,95%).

Respecto a las fuentes de reclutamiento más utilizadas, estas varían según el tipo de perfil, Junior, *Middle Management* y *Top: Job sites* (18,32%),

LinkedIn (21,23%) y *Headhunters* (46,38%).

Los resultados de la investigación evidencian una hegemonía en cuanto a los resultados obtenidos en el 2016 en este apartado, se mantiene una tendencia del uso de Redes Sociales, cuando se analizan las fuentes de reclutamiento más utilizadas para perfiles Junior y *Middle Management*, y *Headhunters*, para perfiles de Top Management. Así mismo, los resultados no han mostrado grandes cambios con respecto a la investigación previa, únicamente se destaca el porcentaje de contrataciones del área de Operaciones, que aunque tiene el mayor porcentaje, ha disminuido en casi 10%, repartiendo estas cifras con otras áreas, como son Comercial e Informática.

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

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

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

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

El cuarto tema, de la primera dimensión de Atracción, es el *Employer Branding*. Los resultados destacan que la Carrera Profesional es el factor principal que hace de una compañía atractiva para trabajar (72,39%). Por otro lado, en cuanto a acciones de las compañías respecto a estrategias de Marca empleador lo hacen a través de políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). A ello se suma que el 89,57% de encuestados considera que los empleados de su compañía podrían hablar muy bien de ella. En este apartado, cabe destacar que hoy en día se da prioridad a la Carrera Profesional, por encima de la marca de la empresa para considerar atractiva a ésta para trabajar, a diferencia del 2016, donde primaba la marca de empresa (75,41%) por encima de otros factores.

En el quinto y último tema de la dimensión de Atracción, se ha analizado la Gestión de la Diversidad. Un 56,44% de las empresas encuestadas no ha diseñado ningún tipo de política de Gestión de la Diversidad, lo cual no ha cambiado en comparación al 2016. En este sentido, las empresas tienen un

# 06 CONCLUSIONES

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

La investigación concluye que en dimensión de Atracción, en lo que se refiere a Reclutamiento y Selección, el *Interim Management*, Programa de Jóvenes Talentos, Employer Branding y Gestión de la Diversidad, todas las empresas reflejan una clara tendencia por la atracción de Talento Junior, utilizando sus programas más consolidados de atracción de Talento. Por otro lado, la Gestión de la Diversidad (género, edad y cultura), se tiene que re plantear 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 *Onboarding/Inmersión*, Gestión del Compromiso, Sistemas de Compensación y por último, la Gestión de la Experiencia del Empleado. Respecto a los Programas de *Onboarding/Inmersión* destacamos que una gran parte de las empresas (77,30%) sí cuenta con estos programas y suelen ser realizados durante la primera semana de trabajo (42,74%). En el segundo tema, Gestión del Compromiso, la mayoría de las empresas sí lleva a cabo políticas y/o estrategias para la gestión del compromiso y fidelización de los empleados (73,75%). Tema que ha incrementado en un (8,75%) en comparación al 2016. Los Sistemas de Compensación representan uno de los aspectos críticos en la Gestión del Compromiso de los empleados, y por ese motivo, todas las

empresas encuestadas cuentan con Retribución Variable en los puestos Técnico/operativo, Jefatura y Alta Dirección de las áreas de Dirección General, Marketing, Finanzas, Recursos Humanos y Operaciones. En líneas generales, la mayoría de empleados de Alta Dirección cuenta con Retribución Variable, especialmente aquellos pertenecientes al área de Dirección General (95,48%).

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

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

El área de Vinculación, tal y como demuestra la investigación está centrada en las áreas de Gestión del Compromiso ligada a Programas de *Onboarding/Inmersión* y relacionada con los Sistemas de Compensación. Uno 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. En referencia a lo anterior, se muestra que hay un incremento de 8,75% en cuanto a la implementación de políticas y estrategias de compromiso y fidelización de los empleados.

La investigación concluye que en la dimensión de Vinculación, en lo que se refiere a Programas de *Onboarding/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 *Onboarding/Inmersión* que fidelicen al empleado que comienza la Carrera Profesional en la empresa. Los Sistemas de Compensación reflejan la tendencia de extender la Retribución Variable a todas las posiciones y el reto de diseñar sistemas de Gestión del Compromiso que integren la experiencia del empleado como pieza clave para su Vinculación y Desarrollo. Así mismo, se muestra una tendencia en que más empresas (33,12% en 2017) han diseñado una política o estrategia de gestión de la experiencia de empleado a comparación con el 2016 (19,2%) reflejándose un incremento de 13,92%.

## DESARROLLO

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

la Gestión del Desempeño y el Estilo de Liderazgo.

Las empresas encuestadas sí cuentan con programas específicos para la identificación del Talento (66,25%). En relación a la frecuencia con la que se llevan a cabo estos programas, se observa una clara tendencia hacia la periodicidad anual en un 73,33%. Resalta la aplicación de estos programas en los puestos de *Middle Management*, en un 90,48%, y se aplican a perfiles Junior en un 73,33% con un 5,43% menos que en el 2016, así como a perfiles Top en un 45,71% un 6% menos que en el 2016. En cuanto a los Planes de Carrera, destacamos que existe una alta correlación con los procesos de Evaluación del Desempeño. Aunque el porcentaje de empleados que se acoge a estos programas es bajo, en la mayoría no supera el 25%, tanto empleados como directivos.

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

Destaca la creciente incorporación de programas de *E-learning*, un 38,83% de las empresas emplean esta formación entre el 25-50% del total de la formación. El porcentaje de empresas que cuentan con la parti-

# 06 CONCLUSIONES

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

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

La investigación concluye que en dimensión de Desarrollo, en lo que se refiere a cómo se identifica el Talento, la Carrera Profesional, la Formación, la Gestión del Desempeño y el Estilo de Liderazgo, todas las empresas reflejan un claro 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 28,95% (30,70% en 2016) de las empresas, lo cual refleja un descenso del 1,75% con respecto al año anterior.

## DESVINCLACIÓN

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

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

La mayoría de empresas (el 67,79% en 2017, incrementando un 4% respecto al 2016) no utiliza programas *Outplacement* ni mantiene contacto con los trabajadores que se desvinculan (solo el 11,41% establece comunicación con sus ex empleados mediante Newsletter en 2017), por lo que es difícil obtener información relacionada a la terminación laboral y así poder concretar acciones que permitan mejorar. Aunque el 79,17% de las empresas en 2017 sí realiza Entrevistas de Salida, no utiliza esa información para la creación de programas de alumni que creen una comunidad y les incorpore en la gestión de vida del ciclo del Talento en las organizaciones.

De esta manera, los resultados del "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017", muestran una incipiente innovación en la transformación tanto de las herramientas, políticas y procedimientos utilizados en el ámbito de los Recursos Humanos así como en el Estilo de Liderazgo y Gestión, en cada una de las áreas: Atracción, Vinculación, Desarrollo y Desvinculación.

## 6.4. Futuras investigaciones

La publicación de este segundo informe Observatorio DCH - La Gestión de Talento en España 2017, permite conocer a detalle las iniciativas que ejecutan las empresas en cuanto a las dimensiones: Atracción, Vinculación, Desarrollo y Desvinculación y compararlas con los resultados del año 2016.

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

7

# 07 FICHA TÉCNICA

**SOLICITADA POR:** DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, EAE Business School y Human Age Institute.

**REALIZADA POR:** Equipo de Investigación EAE Business School y DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano.

**NOMBRE DE LA INVESTIGACIÓN:** Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2017

**UNIVERSO:** Directivos en Recursos Humanos miembros DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano

**ÁREA DE COBERTURA:** Nacional

**TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS:** Cuestionario electrónico autoadministrado.

## **OBJETIVO DEL CUESTIONARIO:**

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 instantánea de la gestión de personas en España.

## **PERÍODO DE REFERENCIA DE LOS RESULTADOS:**

Noviembre 2017

## **DISEÑO MUESTRAL**

Muestreo aleatorio simple. Fueron invitados a participar los Directivos de Recursos Humanos miembros de DCH - Organización Internacional de Directivos de Capital Humano.

## **UNIDAD DE MUESTREO:**

Directivos de Recursos Humanos

## **TAMAÑO DE LA MUESTRA:** Conformada por 179

Directivos que respondieron a la invitación del equipo de investigación.

## **TRABAJO DE CAMPO**

Instrumento de recolección de datos: se utilizó un cuestionario estandarizado con preguntas cerradas elaborado con motivo del Informe Talento en España 2017.

**Técnica de investigación:** Cuestionario electrónico autoadministrado.

**Fecha de aplicación del cuestionario:** Octubre - Noviembre 2017

**Procesamiento:** Hoja de datos procesada por la plataforma Survey Monkey en formato Excel

## **COBERTURA TEMÁTICA**

Las principales variables son las siguientes:

### **Dimensión 1 - Atracción**

- Reclutamiento y Selección
- *Interim Management*
- Programa de Jóvenes Talentos
- *Employer Branding*
- Gestión de la Diversidad

### **Dimensión 2 - Vinculación**

- Programas *On-boarding*/inmersión
- Gestión del Compromiso
- Sistemas de Compensación
- Gestión de la Experiencia del Empleado

### **Dimensión 3 - Desarrollo**

- Identificación de Talento
- Carrera Profesional
- Formación
- Gestión del Desempeño
- Estilo de Liderazgo

### **Dimensión 4 - Desvinculación**

- *Outplacement*





# 08 REFERENCIAS

Dave Ulrich & Wayne Brockbank (2005) "The Human Resources Value Proposition", Harvard Business Review Press

Deloitte University Press (2015) "Tendencias Globales en Capital Humano 2015" Liberando en el nuevo mundo del trabajo

Pedro B. da Camara, Joaquim Vicente Rodriguez y Paulo Balreira Guerra, (2013) "Humanator XXI, Recursos Humanos y Éxito Empresarial", Don Quixote

Julio González Arias (2007) "Los componentes retributivos: la retribución variable" Capital Humano

Manpower Group. (2015). "Estudio ManpowerGroup sobre escasez de Talento 2015"

Great Place to Work® (2016). "El ciclo del Talento: desde su identificación a su retención" Recuperado de <http://www.greatplacetowork.es/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1098-el-ciclo-del-talento-desde-su-identificacion-a-su-deteccion>

Aguilar, A. (2012). «Recursos Humanos y atracción de Talento: Puntos clave», Recuperado de <http://axeleratum.com/2012/recursos-humanos-y-atraccion-de-talento-puntos-clave/>

PublicNews. (2016). «Dave Ulrich, el Talento humano es la clave" recuperado de- <http://www.publinews.gt/empleo/dave-ulrich-el-talento-humano-es-la-clave/bQDmju---13eAQOeffkPyE/>

PWC (2013) Mejores prácticas en Recursos Humanos People & Change. Recuperado de <http://www.pwc.com/mx/es/servicios-recursos-humanos/archivo/2013-08-mejores-practicas.pdf>

Gestiopolis (2001) Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/desarrollo-profesional/>

Jiménez, A; Arce, E; Marcos, S; Sánchez, Y. (2013). La gestión adecuada de personas. Recuperado de [https://books.google.es/books?id=3ripcMxFgrwC&pg=PA222&lp-g=PA222&dq=desvinculaci%C3%B3n+%2B+organizaci%C3%B3n&source=bl&ots=b82hRF4Qu2&sig=1J3h\\_Wu5zB1jOeeBAGCdYfVXu-QY&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewjasZv3ubTQAhWF6xoKHRECB0E4C-hDoAQhFMAk#v=onepage&q=desvinculaci%C3%B3n%20%2B%20organizaci%C3%B3n&f=false](https://books.google.es/books?id=3ripcMxFgrwC&pg=PA222&lp-g=PA222&dq=desvinculaci%C3%B3n+%2B+organizaci%C3%B3n&source=bl&ots=b82hRF4Qu2&sig=1J3h_Wu5zB1jOeeBAGCdYfVXu-QY&hl=es&sa=X&ved=0ahUKewjasZv3ubTQAhWF6xoKHRECB0E4C-hDoAQhFMAk#v=onepage&q=desvinculaci%C3%B3n%20%2B%20organizaci%C3%B3n&f=false)

Asociación Interim Management España (2015). Recuperado de [interimspain.org](http://interimspain.org)

González Amago, J. (2015). 10 ejemplos de marcas para los trabajadores del S. XXI. Recuperado de <http://www.thetopictrend.com/employerbranding-10-ejemplos-de-marcas-para-los-trabajadores-del-s-xxi/>

Maella,P.(2012) Retribución variable y motivación retos y recomendaciones. Recuperado de: <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-0252.pdf>

Rodríguez. (2016) Adiós recursos humanos Hola experiencia del empleado. Recuperado de <https://www.territoriocreativo.es/etc/2016/05/adios-recursos-humanos-hola-experiencia-de-empleado.html>

Castaño, G; De la Merced, G; Prieto, J. (2011). Guía Técnica y de Buenas Prácticas en Reclutamiento y Selección de Personal Recuperado de <http://www.copmadrid.org/webcopm/recursos/guiatecnicabuenas-practicas.pdf>

Llorente y Cuenca (2016). XI edición del Programa Jóvenes Talentos en España. Recuperado de: <http://saladecomunicacion.llorenteycuenca.com/temas/noticias/xi-edicion-del-programa-jovenes-talentos-en-espana#sthash.eDoiVFKK.dpuf>

ONG - Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad. (2016). Recu-

perado de <http://www.iegd.org/spanish800/gestion.htm>  
Chiavenato, I. (1998). Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill

Escuela Europea de Management. (2014). Descubre cómo gestionar el Talento para el liderazgo. Recuperado de <http://recursos.grupo-pya.com/gestionar-talento-para-liderazgo>  
La Integración al Mercado Laboral del Talento Latinoamericano. Manpower México (2008) Recuperado de [https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/La\\_Integracion\\_al\\_Mercado\\_Laboral\\_de\\_Talento\\_Latinoamericano.pdf](https://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/La_Integracion_al_Mercado_Laboral_de_Talento_Latinoamericano.pdf)

*La atracción del talento, Santiago Íñiguez de Onzono, El País, 18 Dic 2008* Recuperado de [http://elpais.com/elpais/2012/12/12/opinion/1355324608\\_553993.html](http://elpais.com/elpais/2012/12/12/opinion/1355324608_553993.html)

ESADE (2014).Informe Cranet. Recuperado de <http://itemsweb.esade.edu/wi/Prensa/VIIIInformeCranetESADE.pdf>

Peñalver, A. (2016). El doble reto de la práctica de recursos humanos en tiempos de crisis... Recuperado de <http://antoniopenalver.blogspot.com.es/>



# 09 GLOSARIO

## **Talento**

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)

## **Atracción**

Se define como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de candidatos potencialmente calificados. (Aguilar 2012)

## **Vinculación**

Es el proceso en el que el empleado se familiariza con la cultura de la empresa y las responsabilidades de su puesto. A través de este proceso el empleado se motiva y compromete con la organización; teniendo impacto los sistemas de compensación en su bienestar general.

## **Desarrollo**

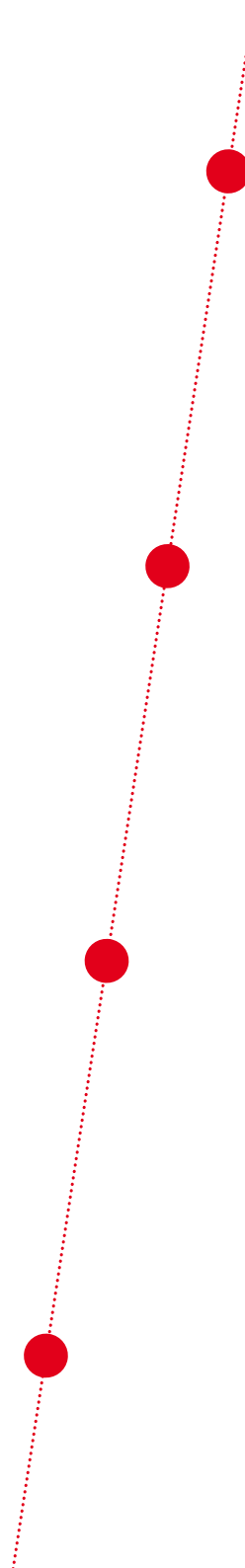
Se entiende como una serie de pasos que deban cumplirse adecuadamente para que se puedan establecer comparaciones y saber si se han conseguido los objetivos según un plan definido (Real Academia Española, 2016)

## **Desvinculación**

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)

## **Dimensión**

Este término hace referencia a un matiz, vertiente o faceta que hace referencia a un elemento y objeto. Área y extensión de un tema que se emplea para definir un fenómeno



10

Los objetivos del Observatorio DCH de Gestión del Talento en España, cuyo partner investigador es EAE Business School, es conocer las valoraciones de los directivos de capital humano de las principales empresas que operan en España.

Tiempo aproximado para completar la encuesta: 15 minutos

Áreas de estudio:

ATRACCIÓN

VINCULACIÓN

DESARROLLO

DESVINCULACIÓN

### 1 - Atracción de Talento

#### RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

##### 1. Porcentaje de contrataciones por perfil

	0%	0% - 25%	25% - 50%	50% - 75%	75% - 100%
Junior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Middle Management	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Top	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# 10 ANEXOS

## 2. Porcentaje de contrataciones por departamento

	0%	0% - 25%	25% - 50%	50% - 75%	75% - 100%
Dirección general	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marketing	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Financiero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recursos Humanos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Operaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
IT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comercial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 3. ¿Qué fuentes de reclutamiento utiliza según perfil?

	Junior	Middle Management	Top
Empresa de selección	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Headhunters	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LinkedIn Jobs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LinkedIn	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Web	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Twitter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jobs sites	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Programa referrals	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ETT (trabajo temporal)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# 10 ANEXOS

4. ¿Suele utilizar la fórmula del "Interim Management" habitualmente?

- Sí
- No



INVESTIGACIÓN DCH 2017. GESTIÓN DE TALENTO EN ESPAÑA

1 - Atracción de Talento

## PROGRAMA DE JÓVENES TALENTOS

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

- Sí
- No

6. ¿Dispone de un programa de "recolocación" o "adaptación" a la transformación digital del talento más senior (veteranos y baby boomers)?

- Sí
- No



1. - **Recepción de Talentos**

**PROGRAMA DE JÓVENES TALENTOS**

7. N.º de candidatos que incorporó en la última edición

8. Identifica las Licenciaturas / Grados demandados

	Licenciatura/Grado	Master
Administración de empresas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Economía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ingeniería	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arquitectura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RRHH	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psicología	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Educación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CC. Sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Graduados Sociales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Otro (especifique)

# 10 ANEXOS

9. ¿Se les requiere idiomas a los jóvenes talento? En caso de un segundo idioma, identificar el nivel requerido.

- No es imprescindible
- A1-A2
- B1-B2
- C1-C2
- Otro (especifique)



INVESTIGACIÓN DCH 2017. GESTIÓN DE TALENTO EN ESPAÑA

## 1 - Atracción de Talento

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

- Carrera profesional
- Entorno físico de trabajo / instalaciones
- Estilo de liderazgo
- Marca de la empresa
- Política retributiva
- Política RSC
- Política de flexibilidad y conciliación
- Política de sostenibilidad y medio ambiente
- Salud financiera

# 10 ANEXOS

- Salud financiera
- Tecnología
- Liderazgo en su mercado
- Otro (especifique)

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

- Ferias de empleo
- Certificación de clima laboral (GPTW, TOP EMPLOYER)
- Patrocinios
- Responsabilidad Social Corporativa
- Ninguna
- Otro (especifique)

12. ¿En qué grado considera que los empleados podrían hablar bien de la empresa y ser embajadores de la marca?

- Mucho
- Poco
- Nada

# 10 ANEXOS

## GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD EN EL ÁREA DE ATRACCIÓN DE TALENTO EMPLOYER BRANDING

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

- Sí
- No



INVESTIGACIÓN DCH 2017. GESTIÓN DE TALENTO EN ESPAÑA

### 2 - Vinculación

## PROGRAMAS ON-BOARDING/INMERSIÓN

14. ¿Dispone de programas de on-boarding/inmersión para los empleados?

- Sí
- No

## 2 - Vinculación

### PROGRAMAS ON-BOARDING/INMERSIÓN

15. ¿Cuándo lo realiza?

- Antes de empezar
- En la primera semana
- Durante el primer mes
- Otros

## 2 - Vinculación

### GESTIÓN DEL COMPROMISO

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

- Sí
- No

# 10 ANEXOS

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

- Adaptación a la jornada laboral a las nuevas necesidades
- Carrera profesional real
- Estilo de liderazgo más cercano
- Gestión más personalizada
- Políticas salariales competitivas
- Otros

## SISTEMAS DE COMPENSACIÓN

18. ¿Qué áreas de la empresa tienen retribución variable?

	Técnico/Operativo	Jefatura	Alta Dirección
Dirección general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Financiero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Operaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Otro (especifique)

# 10 ANEXOS

19. Porcentaje de la retribución variable sobre el conjunto de la retribución (media total de la empresa).

20. Porcentaje de la retribución variable en los empleados con retribución variable ligada a objetivos

## GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO

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

- Sí
- No



INVESTIGACIÓN DCH 2017. GESTIÓN DE TALENTO EN ESPAÑA

### 3 - Desarrollo

## IDENTIFICACIÓN DE TALENTO

22. ¿Dispone de un programa específico para la identificación de talento (high potencial)?

- Sí
- No

## 3 - Desarrollo

### IDENTIFICACIÓN DE TALENTO

23. ¿Cada cuánto tiempo lo lleva a cabo?

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

- Junior
- Middle Management
- Top

## 3 - Desarrollo

### CARRERA PROFESIONAL

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

- Sí
- No



## 3 - Desarrollo

### CARRERA PROFESIONAL

26. ¿Está vinculado al proceso de evaluación de desempeño?

- Sí
- No

27. Porcentaje de empleados que se han acogido en último año a programas de desarrollo individual de carrera

28. Porcentaje de directivos que se han acogido en último año a programas de desarrollo individual de carrera

# 10 ANEXOS

## FORMACIÓN

### 29. Formación

	0%	0% - 25%	25% - 50%	50% - 75%	75% - 100%
% de empleados que han recibido formación en el último año	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
% de empleados que han participado en el último año en programas de coaching	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
% de directivos que han participado en último año en programas de coaching	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
% de empleados que han participado en el último año en programas de mentoring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
% de directivos que han participado en último año en programas de mentoring	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
% de formación e-learning sobre en el total de la formación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# 10 ANEXOS

30. Inversión aproximada en formación por empleado y por año (€ empleado / año)

## GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

31. Porcentaje de la plantilla en la que se aplicó gestión del desempeño durante el último año

32. Modelo de evaluación de desempeño que se aplica

- 360°
- 180°
- 90°
- Ninguno
- Otro (especifique)

Tell us what you think!

## LIDERAZGO

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

- Ejemplar
- Transparente
- Colaborativo
- Autoritario
- Jerárquico
- Paternalista

## 4 - Desvinculación

### OUTPLACEMENT

34. Porcentaje de puestos que externalizan con programas de outplacement en el último año

35. Realiza entrevistas de salida

- Sí  
 No

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

- Newsletter  
 Ofertas de empleo  
 Programa de referrals  
 Site específico para "alumnis" en la web de empresa o grupo en linkedin  
 Ninguna

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

- El salario no era el adecuado para el puesto  
 Carecía de oportunidades de crecimiento  
 Problemas de equilibrio entre trabajo y vida personal  
 Falta de espacio para la creatividad  
 Carecía de reconocimiento/gratificaciones  
 Pocas opciones de flexibilidad laboral  
 Carecía de estabilidad financiera  
 Mucho tiempo de desplazamiento al trabajo  
 Falta de compromiso del empleado  
 Una mala relación con jefe directo  
 Otro (especifique)

**WWW.EAE.ES**

902 47 46 47

BARCELONA

C/ ARAGÓ, 55 - 08015  
C/ TARRAGONA, 110 - 08015

MADRID

C/ JOAQUÍN COSTA, 41 - 28002  
C/ PRÍNCIPE DE VERGARA, 156 - 28002



---

**EAE** Business  
School

**WWW.ORGDCH.ORG**

91 640 02 46

MADRID C/ GABRIEL GARCÍA MÁRQUEZ, 4 PLANTA 0. 28232

