

05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En esta segunda dimensión Vinculación, de la investigación "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2016", se concluye que los programas de On-boarding/Inmersión tienen un mayor porcentaje de utilización en las organizaciones, siendo la mayoría de estos programas implementados durante la primera semana de trabajo. De la misma manera, la mayoría de empresas sí lleva a cabo políticas y/o estrategias para la Gestión del Compromiso y Fidelización de los Empleados, considerando que el Estilo de Liderazgo más cercano es un aspecto clave para la Gestión del Talento relacionado con el Compromiso. Respecto a la retribución variable, todas las empresas encuestadas cuentan con dicha política en las áreas y niveles de puestos mencionados; resaltando que la retribución variable suele encontrarse entre el 0 - 25% sobre el conjunto de la retribución total. Por último, la mayoría de empresas participantes en la investigación no han diseñado una política o estrategia de Gestión de la Experiencia de Empleado.

5.3. DESARROLLO

La tercera dimensión de la investigación, "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2016", 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 2016".

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.

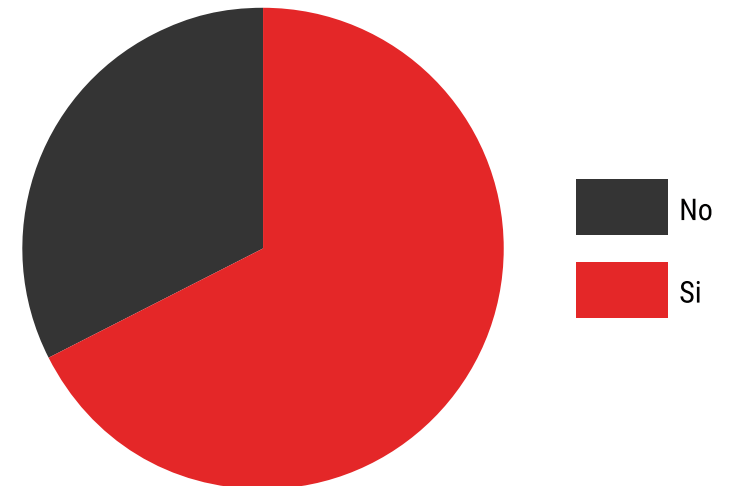
El tema se compone de 3 preguntas:

- "¿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 23, "¿Dispones de un programa específico para la identificación de Talento (*High Potential*)?"** Un 67,50% de las empresas encuestadas disponen de estos programas frente a un 32,50%, que aún no dispone de éstos.

23.

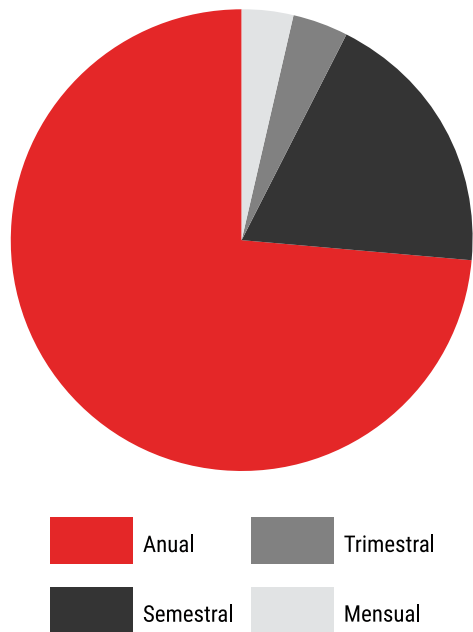
¿Dispones de un programa específico para la identificación de talento (high potencial)?



05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

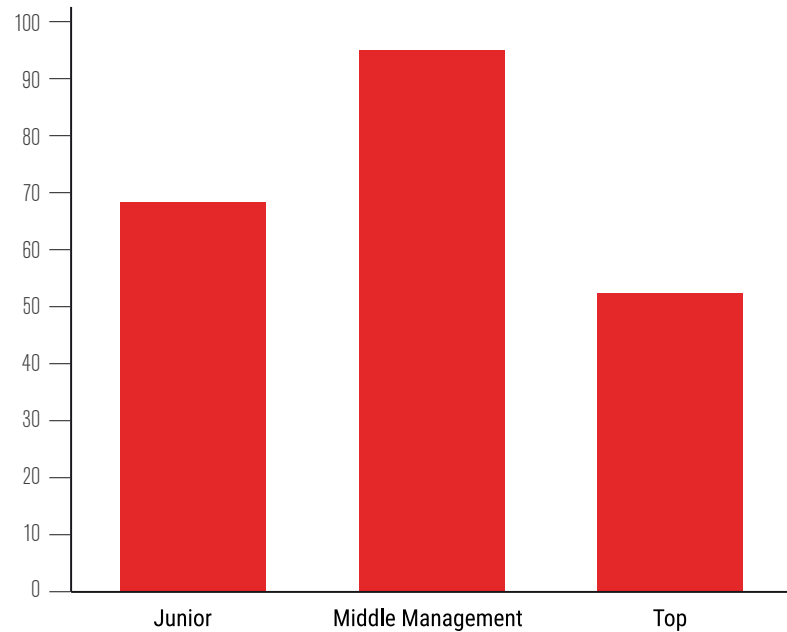
En relación a la frecuencia con la que se llevan a cabo estos programas, se observa una clara tendencia hacia la periodicidad anual de un 73,42% frente a un 18,99% que lo realiza de forma semestral. Un 3,80% lo realizan trimestralmente, en el mismo porcentaje que lo realizan de forma mensual, según se muestra en el **gráfico 24, “¿Cada cuánto tiempo lo llevas a cabo?”**.

24. ¿Cada cuánto tiempo lo llevas a cabo?



En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 25 “¿Qué tipo de perfiles forman parte de estos programas?”**, destaca el perfil de puestos *Middle Management* (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 (67,90%) así como a perfiles *Top Management*, en menor porcentaje (51,85%).

25. ¿Que tipo de perfiles forman parte de estos programas?



En este primer tema de la dimensión Desarrollo, identificación del Talento, de la investigación “Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2016”, 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.

05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

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 2016", es el Plan de Carrera.

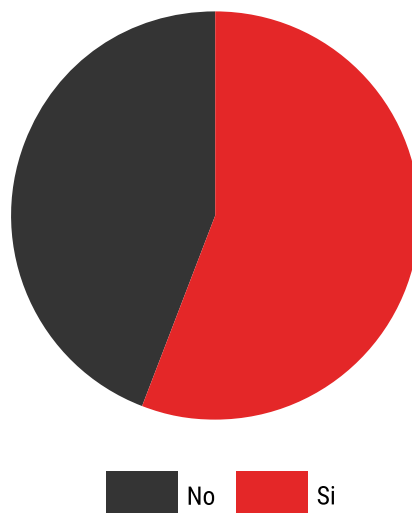
El Plan de Carrera se define como una secuencia de actividades que ofrecen continuidad, orden y significado a la trayectoria profesional. Los Planes de Carrera son un medio para ayudar al empleado a impulsar su carrera según sus habilidades, y establecer una ruta específica de Desarrollo Profesional para el futuro cercano (Ahmed y Kaushik, 2015). Algunas organizaciones, debido a la gran estandarización de sus puestos y a la rotación voluntaria o forzada 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.

El tema se compone de 4 preguntas:

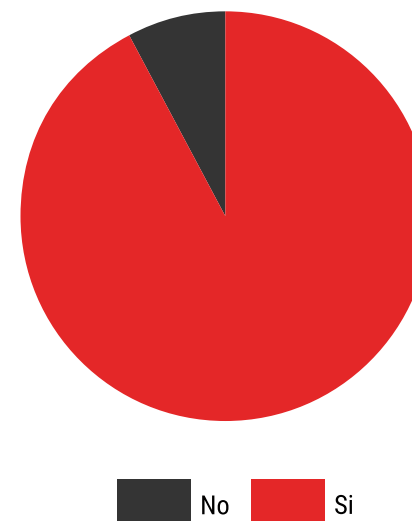
- "¿Dispones de un Plan de Carrera Profesional para los empleados?"
- "¿Está vinculado al Proceso de Evaluación de Desempeño?"
- "Porcentaje de empleados que se han acogido en el último año a programas de Desarrollo Individual de Carrera"
- "Porcentaje de directivos que se han acogido en el último año a programas de Desarrollo Individual de Carrera"

En el resultado de la investigación, se puede apreciar que un 55,83% de las empresas encuestadas cuentan con un Plan de Carrera Profesional para los empleados, como se observa en el **gráfico 26** "¿Dispones de un plan de carrera profesional para los empleados?".

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



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

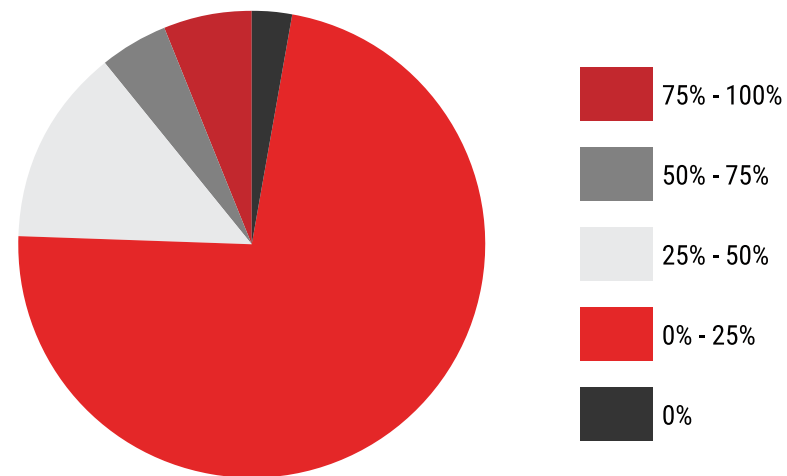


En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 27**, "¿Está vinculado al proceso de evaluación de desempeño?" un 92,42% tienen el Plan de Carrera vinculado al Proceso de Evaluación del Desempeño.

05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 28, "Porcentaje de empleados que se han acogido en el último año a Programas de Desarrollo Individual de Carrera"**, un 72,73% tienen un Programa de Desarrollo Individual de Carrera para un rango de entre el 0% y el 25% de sus empleados. Solamente un 6,06% de las empresas encuestadas ha logrado incorporar de un 75% a un 100% de sus empleados.

28. Porcentaje de empleados se han acogido en ultimo año a programas de desarrollo individual de carrera

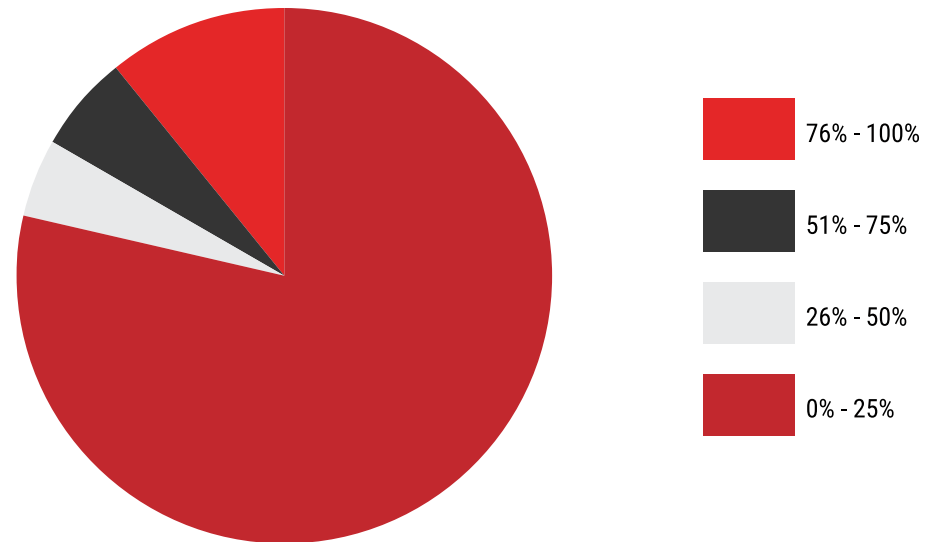


05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Por otro lado, la investigación nos demuestra un comportamiento muy distinto en el **gráfico 29, "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, 78,79% no tiene un Programa de Desarrollo Individual de Carrera para sus directivos. Por otro lado, solo el 10.61% de las empresas encuestadas ha logrado incorporar a estos programas a sus directivos.

En este segundo tema de la dimensión Desarrollo, Plan de Carrera, de la investigación "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2016", destacamos que existe una alta vinculación de los procesos de Plan de Carrera 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, por lo que un incremento en la participación supondría mejores resultados tanto en las personas como en la empresa.

29. Porcentaje de directivos se han acogido en ultimo año a programas de desarrollo individual de carrera



05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.3.3. Formación

El tercer tema de la dimensión de Desarrollo, de la investigación "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2016", 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)"

En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 30, "Formación"**, el 41,59% de las empresas encuestadas han impartido formación en un rango del 75% al 100% de los empleados en el último año.

Destacar, así mismo, que únicamente un 1,77% de las empresas no ha realizado ningún tipo de formación y que tan solo el 5,31% de las empresas que dan formación a sus empleados, no utilizan herramientas de Formación *E-learning*.

En cuanto al porcentaje de empleados que han participado en Programas de *Coaching*, un 53,98% han incorporado de 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 48,67% no ha involucrado a ninguno de sus empleados en ésta materia en el último año.

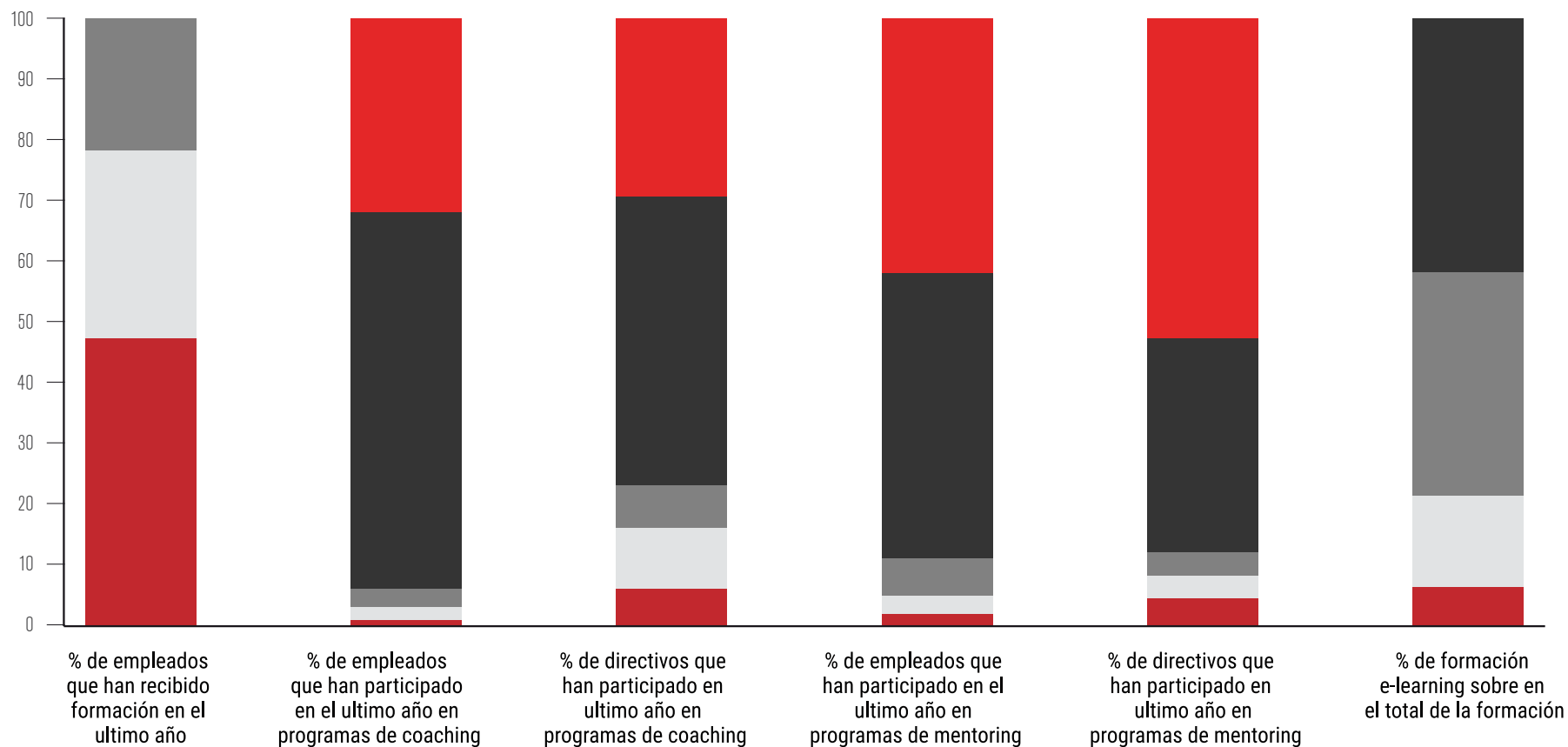
Si observamos por separado programas y perfiles, podemos afirmar que en relación a los Programas de *Coaching*, el 53,98% de las empresas ha logrado involucrar hasta un máximo del 25% de sus empleados. En lo que respecta a los puestos directivos, muestran un comportamiento similar, ya que el 41,59% de las empresas ha logrado involucrar hasta un máximo del 25% de sus directivos mientras que el 38,05% de las empresas, no cuenta con la participación de los mismos.

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 41,59% de las empresas cuentan con una participación del 0% al 25% de sus empleados en estos programas, mientras que el 48,67% de las mismas no lo vienen realizando. De igual forma que el 31,86% de las empresas cuentan con la participación del 0% al 25% de sus directivos, mientras que el 57,52% no.

05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

30. Formación

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



05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 31 “Inversión en formación por empleado y por año (€ empleado / año)”**, sólo un 9% 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 1.266€ por empleado/año.

En el tercer tema de la dimensión Desarrollo, la formación, de la investigación “Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2016”, destacamos la disminución de utilización de soluciones *E-learning* en la formación de los empleados. Los programas de *Mentoring* y *Coaching* son soluciones que están impactando de forma positiva en los empleados poco todavía utilizadas en el conjunto de la plantilla. La mayoría de las empresas cuenta con programas de *Mentoring* y *Coaching* pero no impactan más que el 25% de sus empleados.

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 2016”.

La Gestión del Desempeño establece una conexión entre la estrategia y la cultura de una organización y su capacidad para gestionar el rendimiento de los

empleados para conseguir un mayor impacto en los resultados de negocio.

El tema se compone de 3 preguntas:

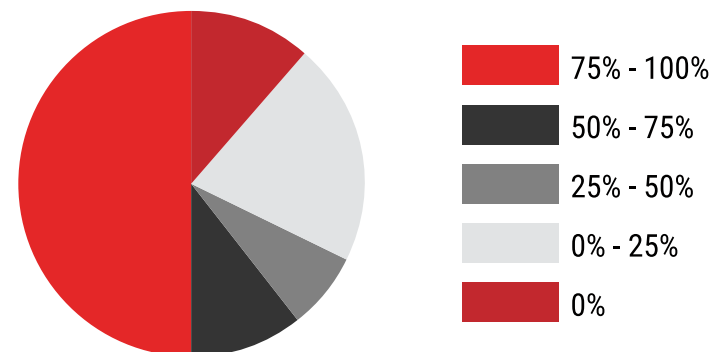
- “Porcentaje de la plantilla en la que se aplicó Gestión del Desempeño durante el último año”
- “Modelo de Evaluación de Desempeño que se aplica”
- “¿Consideras que los sistemas actuales de Evaluación de Desempeño te ayudan a reflejar el actual entorno profesional?”

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.

Esto es algo que la mitad de las empresas dan a conocer en la investigación, ya que un 50.00%, según el **gráfico 32, “Porcentaje de la plantilla en la que se aplicó gestión del desempeño durante el último año”**, reconoce haber aplicado la Gestión del Desempeño en el último año a un rango del 75% al 100% de su plantilla. Sólo un 11,40% de las empresas reconoce no haber aplicado la Gestión del Desempeño a su plantilla en el último año, mientras que un 21,05% dice haberla aplicado solo a un 25% de su plantilla.

32.

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



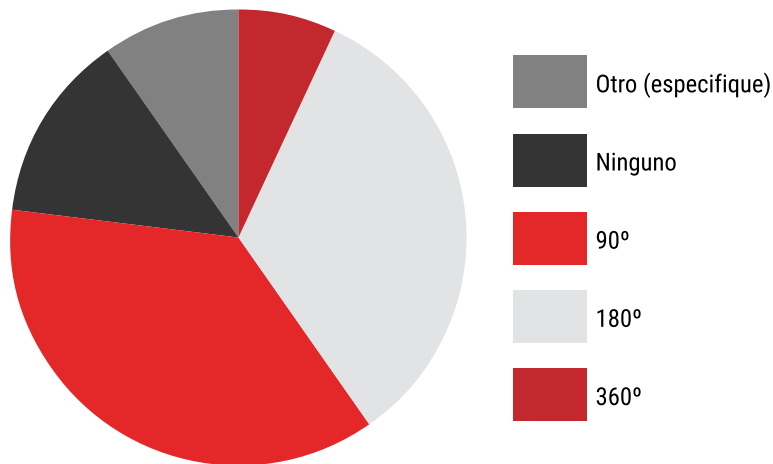
05 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En relación al análisis de las respuestas del **gráfico 33, “Modelo de Evaluación de Desempeño que se aplica”**, un 36,84% de las empresas encuestadas utiliza el modelo 90°, seguido del modelo de 180° (33,33%). El modelo 360° se encuentra entre los menos utilizados con un 7,02% de empresas que lo aplican, mientras que el 13,16% de las empresas reconoce no utilizar ningún modelo de Evaluación de Desempeño.

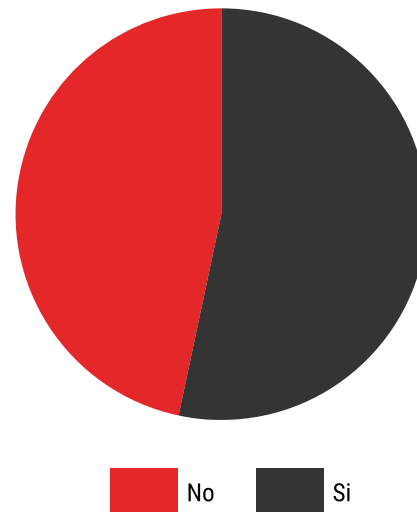
El entorno actual profesional está determinado por muchos factores. Principalmente por la necesidad de una constante adaptación al cambio. Por lo tanto, los modelos de Evaluación del Desempeño tienen que evolucionar. Esto se percibe en la investigación, específicamente en el **gráfico 34, “¿Considera que los sistemas actuales de Evaluación de Desempeño te ayudan a reflejar el actual entorno profesional?”** se observa que la mitad de las empresas encuestadas opinan que los sistemas actuales de Evaluación del Desempeño ayudan a reflejar el entorno actual profesional (53,51%), un resultado que claramente evidencia una opinión dividida.

En este cuarto tema de la dimensión Desarrollo, Gestión del Desempeño, de la investigación “Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2016”, destaca que la mayoría de las empresas aplican sistemas de Gestión del Desempeño a la totalidad de sus empleados. Se utilizan mayoritariamente tanto los modelos de 90° como de 180°. Es importante destacar la opinión dividida (53,51% “Si” y 46,49% “No”) que existe respecto a determinar si los sistemas actuales de Evaluación del Desempeño ayudan a reflejar el entorno profesional.

33. Modelo de evaluación de desempeño que se aplica



34. ¿Considera que los sistemas actuales de evaluación de desempeño te ayudan a reflejar el actual entorno profesional?



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 2016", 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 35**, "¿Qué estilo de liderazgo representa mejor al de tu empresa?" se observa que un 33,33% de las empresas encuestadas reconoce tener un estilo Colaborativo. El estilo Jerárquico representa un 30,70% de las empresas. Por otro lado, solamente el 3,51% dice que su empresa es representada básicamente por un estilo de Liderazgo Ejemplar.

En este quinto tema de la dimensión Desarrollo, Liderazgo destaca el estilo tanto Jerárquico (30,70%) como Colaborativo (33,33%).

En esta tercera dimensión Desarrollo, de la investigación "Observatorio DCH - La Gestión del Talento en España 2016", se concluye que las prácticas más usuales en las empresas españolas para el desarrollo del personal son los programas de *High Potential*, en especial para puestos de *Middle Management*. Los planes de Carrera Profesional se encuentran vinculados a la Evaluación de Desempeño. Por otro lado, los programas menos habituales, cuando nos referimos al área de Formación tanto de empleados como directivos, son los Programas de *Mentoring* y *Coaching*. Se percibe una tendencia al Estilo de Liderazgo tanto Colaborativo frente 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.

35.	¿Qué estilo de liderazgo representa mejor el de tu empresa?
-----	---

