

Radiografía de la Gestión del Talento en España: III. Desarrollo

¿Cómo atraen las empresas a los mejores candidatos para los puestos vacantes? (Atracción), ¿Cómo comprometen las empresas a sus altos potenciales para que continúen motivados? (Vinculación), ¿Cómo pueden cambiar las empresas el comportamiento para maximizar el compromiso, el desempeño y mejorar el rendimiento? (Desarrollo), ¿Qué hacen las empresas para que sus ex empleados continúen siendo embajadores de nuestra organización? (Desvinculación). El I Barómetro sobre la Gestión del Talento en España, elaborado por la DCH-Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, en colaboración con la EAE Business School, arroja luz sobre algunas de las principales preocupaciones de las empresas españolas. Capital Humano irá publicando los resultados de cada una de estas cuatro dimensiones. En esta tercera entrega se analiza el Desarrollo.

La Gestión del Talento está de moda, pero es ante todo- una necesidad. ¿Qué están haciendo las empresas españolas para gestionar el talento? ¿Cuáles son sus prioridades y sus preocupaciones? El I Barómetro DCH sobre la Gestión del Talento en España, elaborado por la DCH-Organización Internacional de Directivos de Capital Humano, con la participación de EAE Business School como socio investigador y dirigido por la doctora Pilar Llácer, ha hecho una radiografía de la realidad actual en todas las áreas de la gestión de personas. El estudio se ha realizado analizando las cuatro dimensiones de la Gestión del Talento: Atracción (¿Cómo atraen las empresas a los mejores candidatos para los puestos vacantes?), Vinculación (¿Cómo comprometen las empresas a sus altos potenciales para que continúen motivados?), Desarrollo (¿Cómo pueden cambiar las empresas el comportamiento para maximizar el compromiso, el desempeño y mejorar el rendimiento?) y Desvinculación (¿Qué hacen las empresas para que sus ex empleados continúen siendo embajadores de nuestra organización?). Capital Humano, media partner de la investigación, desmenuza los resultados de la misma en una serie de cuatro artículos. En esta tercera entrega analizamos la fase de desarrollo en la que se aprecia que los Programas de High Potential, los Planes de Carrera, la Gestión del Desempeño y el Liderazgo marca las prácticas habituales.

LAS COORDENADAS DEL DESARROLLO

En la dimensión de Desarrollo la investigación estudia cómo podemos cambiar el comportamiento de los empleados para maximizar el compromiso, el desempeño y mejorar su rendimiento. Para ello se han analizado los siguientes temas: cómo se identifica el Talento, la Carrera profesional, la Formación, la Gestión del Desempeño y el Estilo de Liderazgo. Las empresas encuestadas sí cuentan con programas específicos para la identificación del Talento (67,50 por ciento). En relación a la frecuencia con la que se llevan a cabo estos programas, se observa una clara tendencia hacia la periodicidad anual en un 73,42 por ciento. Resalta la aplicación de estos programas en los puestos de *Middle Management*, en un 95,06 por ciento, y se aplican a perfiles Junior en un 67,90 por ciento así como a perfiles *Top* en un 51,85 por ciento.

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 por ciento, tanto empleados como directivos. La Formación sigue consolidándose como un área clave para los departamentos de Recursos Humanos, el 41,59 por ciento de las empresas encuestadas han realizado Formación en un rango del 75 por ciento al 100 por ciento de los empleados en el último año.

Destaca la creciente incorporación de programas de Coaching y Mentoring (25 por ciento) como nuevas herramientas de Formación y un retroceso de la Formación E-learning.

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

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

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

OBJETIVOS Y ALCANCE DEL ESTUDIO

La investigación se basó en un cuestionario dirigido a los más de 500 asociados de la DCH-Organización Internacional de Directivos de Capital Humano. Del conjunto de empresas y directivos encuestados se recibieron un total de 124 respuestas lo que ha permitido realizar un análisis y posteriormente obtener conclusiones con validez estadística. El objetivo general de la investigación fue conocer las valoraciones que los encuestados 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. También se plantearon objetivos específicos, como: Medir el ciclo del Talento en España, Generar un Observatorio de Gestión del Talento en España y Obtener una publicación anual global y publicaciones anuales específicas de cada ciclo.

La dirección de la investigación ha sido de Juan Carlos Pérez Espinosa, Presidente de DCH, y Raúl Bravo, Director de EAE Business School Madrid. La Comisión Técnica ha estado integrada por Antonia Fernández Pineda, Directora de Organización, RR.HH. y Relaciones Institucionales en la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo; Marta Muñoz, Directora RR.HH. en Coca-Cola; Laura González Lorenzo, de Willis Towers Watson; Pablo Carrillo Rodríguez, Director de RR.HH. en Orange; Pilar Olondo, Directora de RR.HH.

GLOSARIO DEL TALENTO: 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:** Son aquellos que sirven para contribuir al desarrollo de empleados de alto potencial, considerados como aquellos que son ágiles para aprender, con valores y con posibilidad de ascender de puesto en el corto plazo (HR Focus, 2015).
- **Formación:** La formación es el desarrollo de capacidades nuevas con el objetivo de mejorar los conocimientos, las actitudes y aptitudes de las personas (Chiavenato, 1988).
- **Plan de Carrera:** Un Plan de Carrera se define como una secuencia de actividades que ofrecen continuidad, orden y significado a la trayectoria profesional. Los Planes de Carrera son un medio para ayudar al empleado a impulsar su carrera según sus habilidades, y establecer una ruta específica de Desarrollo Profesional para el futuro cercano (Ahmed y Kaushik, 2015). Algunas organizaciones, debido

a la gran estandarización de sus puestos y a la rotación voluntaria o forzosa existente (“up or out”), plantean la Carrera Profesional como un proceso en el que es necesario ir saltando diferentes obstáculos para seguir progresando a lo largo del tiempo.

- Gestión del Desempeño: “La gestión estratégica del desempeño establece una conexión entre la estrategia y la cultura de una organización y su capacidad para gestionar el desempeño de los empleados para conseguir un mayor impacto en los resultados de negocio” (Hay Group, 2010).

Como define Antonio Peñalver, en su artículo de Gestión del Desempeño y Desarrollo Profesional, la Gestión del Desempeño es “mucho más que una simple revisión anual del rendimiento de cada empleado. Permite identificar en el empleado sus fuerzas (fortalezas) y debilidades (áreas de desarrollo) en su desempeño para ayudarles a ser más 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).