

Prácticas que impulsan el desarrollo profesional

GREAT
PLACE
TO
WORK®



INTRODUCCIÓN

La forma que adquieren las carreras laborales y su abordaje, ha cambiado tanto dentro como fuera de las organizaciones. La impresión que queda es que en el pasado las organizaciones tenían estructuras organizacionales rígidas y operaban en mercados estables. Esto llevaba a que las carreras profesionales dentro de las organizaciones fueran más bien predecibles, seguras y lineales. Si en el pasado el talento era un tema concerniente exclusivamente al área de Recursos Humanos, de un tiempo a esta parte, y dados los considerables cambios acaecidos en el entorno de las organizaciones (factores económicos, sociales, demográficos y tecnológicos), la búsqueda, desarrollo y retención del talento, pasó a ser parte de la estrategia corporativa, o al menos, debería serlo. Las carreras laborales que las personas desarrollan

hoy en día, comienzan a tornarse más dinámicas, impredecibles y multidireccionales. Claramente, el panorama ha cambiado.

Sin embargo, y a pesar de que los individuos tienen mayor control sobre sus propias carreras, mucho queda por hacer desde el lugar de las organizaciones. Es deseable pensar en que la carrera laboral dentro de una organización es propiedad del empleado, pero es planeada y de alguna manera organizada por la empresa.

Desde el punto de vista organizacional, dado que ya no es posible brindar seguridades en la empresa, las compañías tienden a ofrecer carreras que le brinden al colaborador la oportunidad de desarrollarse.

Esta oportunidad de desarrollarse y de crecer dentro de la organización se ha constituido en el primer motivo por el cual las personas con un alto nivel de compromiso deciden permanecer en las organizaciones.

Independientemente de su edad, género, nivel de escolaridad, antigüedad o cargo, eligen este factor por sobre otras alternativas, como ser remuneraciones y beneficios, work-life balance o estabilidad laboral.

Este mismo fenómeno también está presente en todo tipo de organizaciones, sin importar su tamaño, origen de capitales o industria.

A su vez, se observan cada vez más empresas con estructuras organizacionales más planas, con menos niveles jerárquicos, lo cual disminuye las oportunidades para el crecimiento vertical.

En estos escenarios resulta más compleja la planificación a largo plazo. En este sentido las carreras profesionales no están ajenas a estas circunstancias.

Otro aspecto clave es que se agudiza ya de manera estructural la escasez de talentos. Ya no solo en materia profesional en determinados negocios, sino en cómo los aspectos vinculares y personales comienzan a cobrar mayor importancia en los líderes futuros.

En definitiva, expectativas de la gente en cuanto a crecimiento en entornos más complejos y sumamente cambiantes constituyen un fuerte desafío para todos los actores. Cómo crecer y aprender del lado del colaborador y cómo fidelizar o captar talentos para las organizaciones.

Pareciera una encrucijada difícil de sortear.

Las organizaciones que encuentran alternativas de solución a este desafío consiguen una importante ventaja competitiva.

Siendo entonces este tema un foco estratégico y de alto impacto, nos empezamos a realizar preguntas y tejer hipótesis.



¿Qué se interpreta por crecimiento y desarrollo profesional?

¿Entendemos todos lo mismo?



¿Estamos disponiendo los recursos escasos en los focos vitales que mueven la percepción general sobre lo que es un buen lugar de trabajo?



¿Cómo percibimos que hoy día se optimizan en las organizaciones las políticas de crecimiento y desarrollo en consonancia con las expectativas individuales?



¿Qué acciones sirven de palanca a estos objetivos y cuáles no?

En la medida en que exista un entendimiento y puesta en común sobre esta temática podremos pensar en posibles planes de acción. Tener respuestas a estos interrogantes, analizarlos y comprenderlos, facilita nuestras decisiones presentes y futuras.

¿CÓMO SE ELABORÓ LA INVESTIGACIÓN?

El objetivo del presente estudio fue relevar la comprensión y el impacto que generan las políticas y prácticas de crecimiento y desarrollo profesional en los colaboradores. Este estudio indaga sobre la forma en la que es percibido el crecimiento en las organizaciones y cuáles son las acciones que impulsan y apalancan esa percepción entre diversos grupos demográficos de la muestra conformada por las empresas que midieron y gestionaron el clima laboral con la metodología de Great Place to Work® durante 2015.

Para ello, se incluyó una consulta en la sección final del formulario de la encuesta de clima organizacional (Trust Index©) de Great Place to Work que se implementó bajo la modalidad online.

El relevamiento se llevó a cabo de mayo a diciembre de 2015 y participaron un total de 58.837 colaboradores de 50 empresas de distintos tamaños e industrias de los cuales respondieron efectivamente 49.244 personas.

Colaboradores
encuestados

58.837

Tasa de respuesta

84%

49.244

Respondentes

Márgen de error

+/-

0,18

Nivel de confianza

95%

¿Qué se preguntó?

En base a nuestros estudios previos, hace varios años sabemos que el crecimiento y desarrollo profesional es el principal motivo de permanencia en las organizaciones con el más alto nivel de compromiso.

Por esta misma razón, nos preguntamos cuál es la comprensión del tema en los diversos grupos demográficos. ¿Qué se entiende y percibe por crecimiento y desarrollo y cuáles son las acciones que la organización impulsa y apalanca para asegurar ese entendimiento y puesta en común?

Detallamos a continuación el cuestionario completo del estudio.

A. ¿CUAL ES PARA LOS COLABORADORES EL SIGNIFICADO DE DESARROLLO?

Para mí el crecimiento y desarrollo laboral es principalmente...

Por favor marque con una X la opción que mejor describe su respuesta:

1. Obtener un ascenso/promoción

2. Aumentar mis conocimientos y habilidades a través del aprendizaje



B. PERCEPCIÓN DE LOS COLABORADORES RESPECTO AL CRECIMIENTO Y DESARROLLO LABORAL EN SU ORGANIZACIÓN.

Por favor, por cada frase marque con una cruz el casillero de la respuesta que mejor refleja su opinión.

Utilice los siguientes códigos para dar sus respuestas:

1. Casi siempre es falso
2. Frecuentemente es falso
3. A veces es falso / A veces es verdad
4. Frecuentemente es verdad
5. Casi siempre es verdad

1. En esta empresa se pueden cumplir mis aspiraciones profesionales	2. En mi posición se aprovechan mis conocimientos y habilidades
3. Se evalúa mi desempeño con criterios claros y objetivos.	4. Mi desempeño se evalúa en forma justa.
5. Los jefes me orientan en cómo puedo mejorar mi trabajo.	6. Trabajando en esta empresa me estoy desarrollando profesionalmente

C. ¿CUÁLES SON LAS PRÁCTICAS QUE FAVORECEN MÁS EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO PROFESIONAL?

¿Cuáles de las siguientes acciones cree que favorecen más su crecimiento y desarrollo profesional?

Por favor, marque 3 opciones:

1. Capacitaciones relacionadas con mi posición (seminarios, talleres, cursos de posgrado, etc.)	2. Clases de idioma
3. Capacitaciones no directamente relacionadas con mi posición (seminarios, talleres, cursos de posgrado, etc.)	4. Participación en tareas y proyectos especiales
5. Instancias de devolución de desempeño	6. Planes de carrera que permitan orientar mi desarrollo profesional
7. Participación de búsquedas internas	8. Programa de rotación / movilidad interna
9. Transferencias al extranjero	10. Capacitación y apoyo de mi jefe para mi desarrollo profesional
11. Acceso a una mejora en la compensación	

Estructura del Informe

Los datos a desarrollarse en el presente informe se presentarán agrupados según las siguientes definiciones:



Las Mejores

Corresponde a los datos obtenidos a partir de las respuestas de las organizaciones que participaron del ranking de “Los Mejores Lugares para Trabajar, edición 2015” y posteriormente fueron reconocidas en el mismo

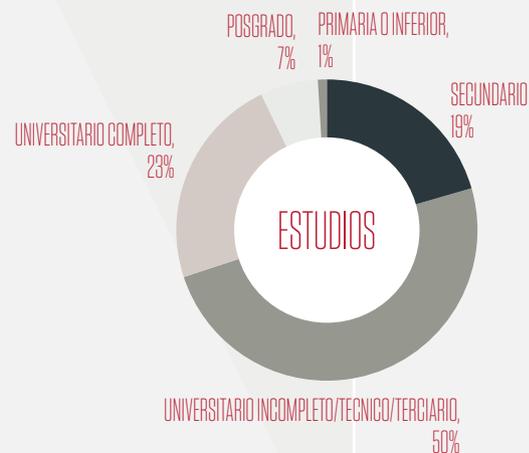
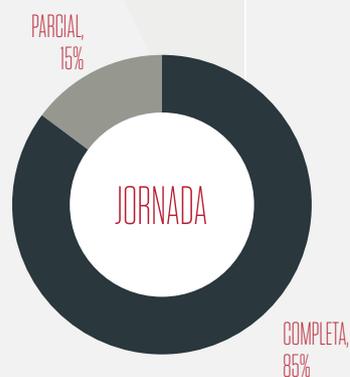
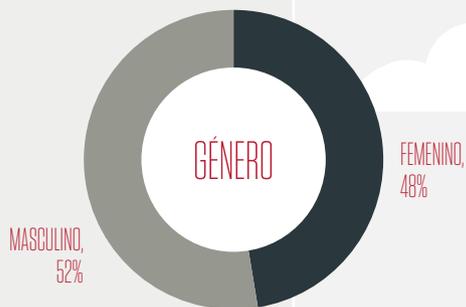
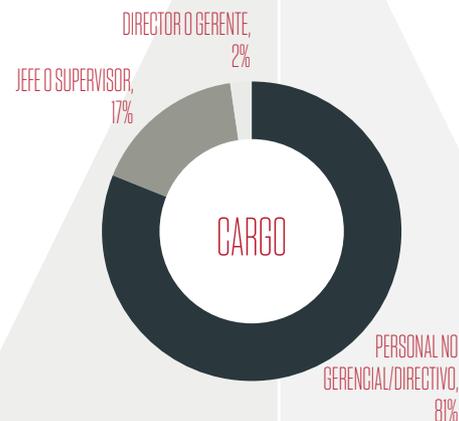
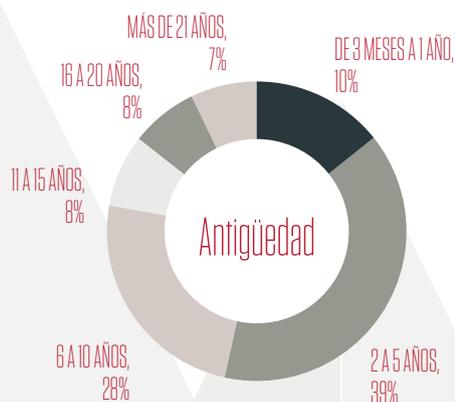
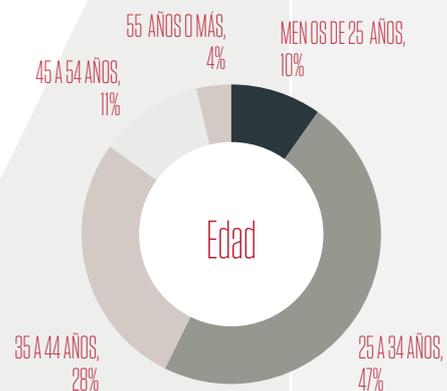


Mercado

Son los datos obtenidos en base a las respuestas de las organizaciones que no participaron del ranking de “Los Mejores Lugares para Trabajar, edición 2015” o que participaron pero no integraron posteriormente el mismo.

Características del universo relevado

Distribución de respuestas:



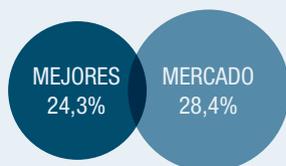
A. ¿Cuál es el significado de desarrollo para los colaboradores?

A continuación se muestran los principales hallazgos del estudio según diversos cortes demográficos de la población encuestada.



Para comenzar, lo primero que se les preguntó a los colaboradores fue:
Para mí el crecimiento y desarrollo laboral es principalmente . . .

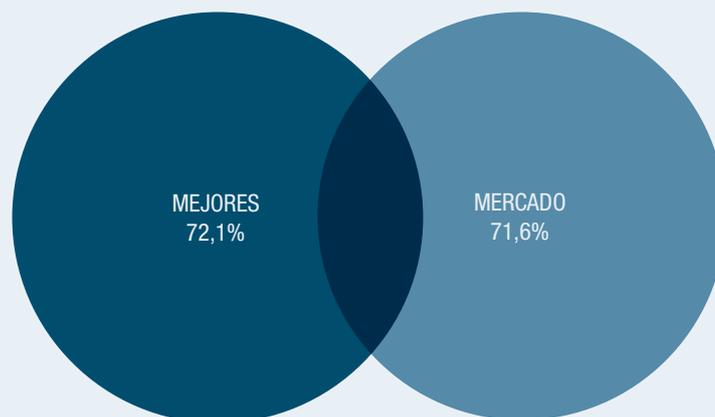
Obtener un ascenso/
promoción.



Claramente para 7 de cada 10 entrevistados del total de empresas, el crecimiento y desarrollo consiste en aumentar los conocimientos y habilidades a través del aprendizaje.

Si el mundo de los negocios ha sufrido transformaciones importantes en los últimos años, el mundo del talento lo fue acompañando. La gente comprende que no es necesario permanecer en una sola empresa, esto les da un enorme poder de decisión sobre su futuro laboral y también la

Aumentar mis conocimientos y
habilidades a través del aprendizaje.



posibilidad de pensar la carrera como un aprendizaje permanente y como principal fuente del desarrollo.

En este sentido, las muestras analizadas no sólo son contundentes sino que en cualquier corte que se analice - edad, antigüedad, nivel de estudios, género y jerarquía - el comportamiento de los valores arrojados es prácticamente el mismo.

B. Percepción de los colaboradores respecto al crecimiento y desarrollo laboral en su organización.

A fin de conocer la percepción de los colaboradores respecto al crecimiento y desarrollo laboral en su organización, se les pidió que indicaran el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones tendientes a comprender cuánta ayuda reciben desde la empresa para poder avanzar en sus carreras laborales.

Las opciones de respuesta a cada afirmación fueron:

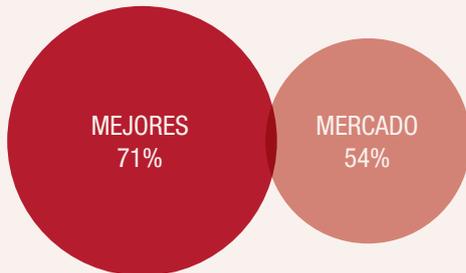
1. Casi siempre es falso
2. Frecuentemente es falso
3. A veces es falso / A veces es verdad
4. Frecuentemente es verdad
5. Casi siempre es verdad

Los resultados recabados reflejan el promedio de personas que seleccionaron las opciones 4 y 5, ya que se busca identificar el grado de percepción favorable de esas afirmaciones y así conocer en qué medida las acciones o comportamientos enunciados están presentes en la organización.

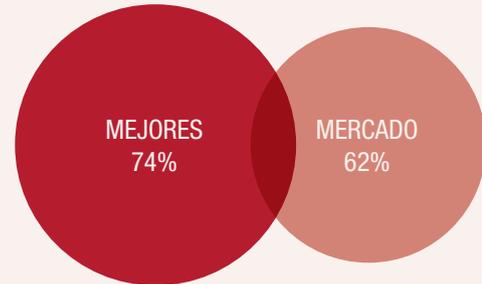
Es de destacar la diferencia de más de 10 puntos entre las respuestas de Las Mejores y el Mercado en todas las sentencias. Esto indicaría un foco de atención en cuanto al camino a recorrer para que este tipo de prácticas y comportamientos comience a desarrollarse e implementarse en las organizaciones de forma tal de que los colaboradores así lo perciban.



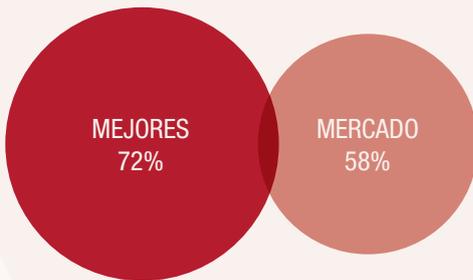
1. En esta empresa se pueden cumplir mis aspiraciones profesionales.



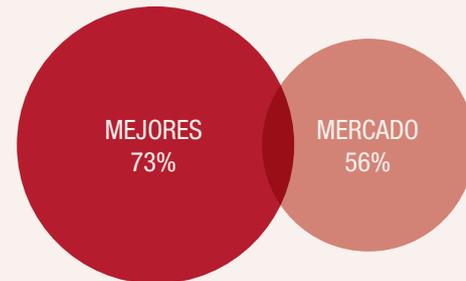
2. En mi posición se aprovechan mis conocimientos y habilidades.



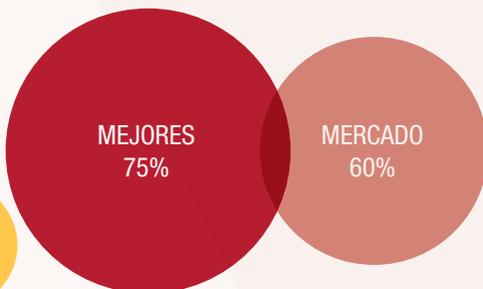
3. Se evalúa mi desempeño con criterios claros y objetivos.



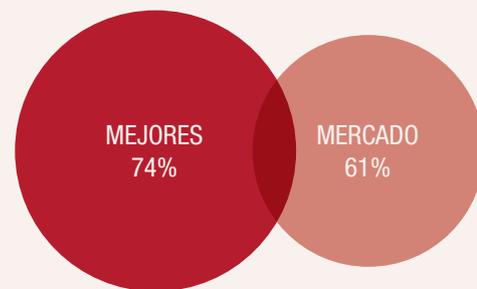
4. Mi desempeño se evalúa en forma justa.



5. Los jefes me orientan en cómo puedo mejorar mi trabajo.



6. Trabajando en esta empresa me estoy desarrollando profesionalmente.



Análisis por sentencia

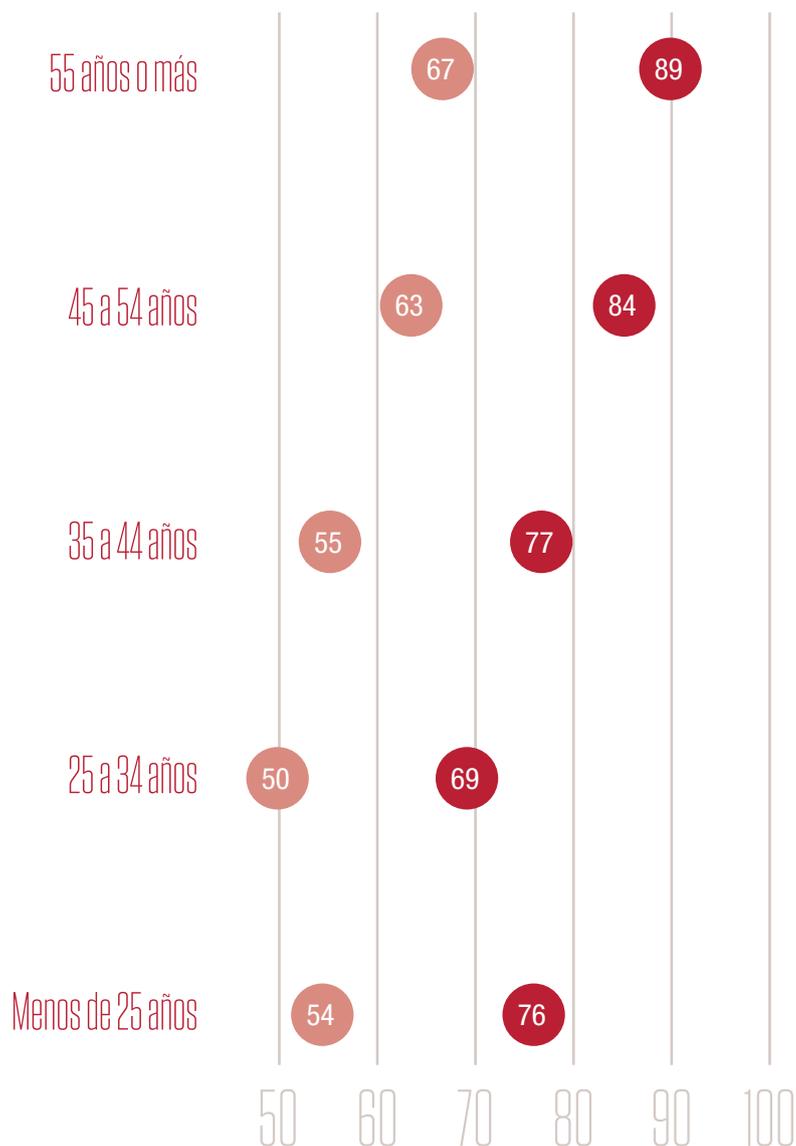
1. En esta empresa se pueden cumplir mis aspiraciones profesionales

El cumplimiento de las aspiraciones profesionales no necesariamente implica el deseo de crecimiento en rango dentro de la estructura organizacional. Tiene que ver también con los objetivos que tenemos por cumplir a nivel laboral. Se relaciona a su vez con la cantidad y calidad de feedback que reciben los colaboradores, los espacios que se generan para conversar con sus líderes sobre su plan de carrera y las posibilidades de formarse y aprender en el ejercicio de sus funciones e incluso de participar en proyectos especiales.

De las 6 sentencias evaluadas, ésta es la que recibe el puntaje más bajo, tanto entre Las Mejores (71 puntos de favorabilidad) como entre el resto de las empresas del mercado (54%).

Nivel etario

Cuando se observan los resultados por cortes de edad, tanto Las Mejores como el Mercado, arrojan datos similares. Los más jóvenes inician con una percepción relativamente alta, lo cual podría asociarse a su grado de expectativas en cuanto a su futuro desarrollo en la organización. Luego se observa una baja considerable en el segmento de edad siguiente, para posteriormente emprender un notable ascenso a medida que se va aumentando la edad de los encuestados, posiblemente asociado a una mayor alineación entre lo que la empresa y el colaborador entienden por “aspiraciones profesionales”, llegando a la percepción más alta (89% en La Mejores y 67% en el Mercado) a partir de los 55 años.

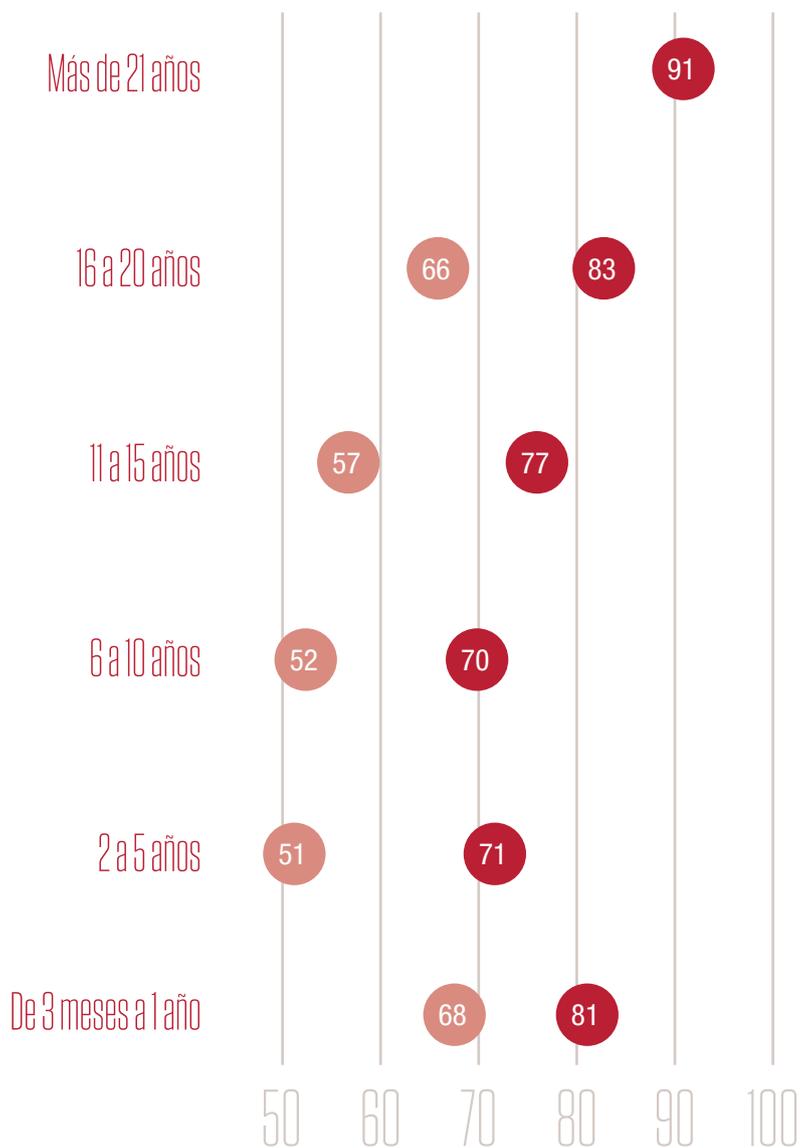


● Mercado ● Mejores

1. En esta empresa se pueden cumplir mis aspiraciones profesionales

Antigüedad

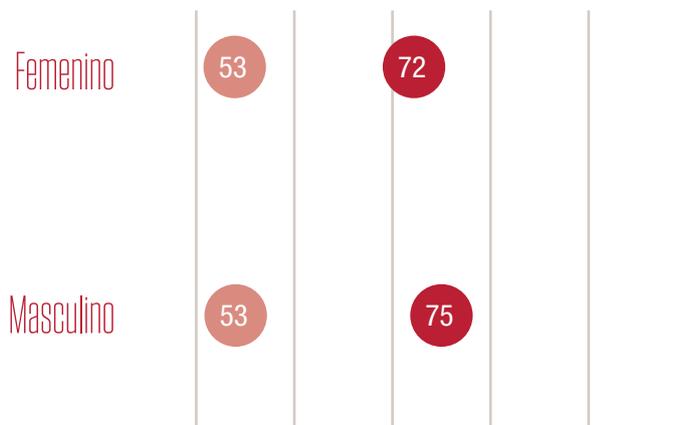
El mismo rumbo adquieren los resultados cuando se observa esta sentencia a la luz de la antigüedad de los colaboradores: los más nuevos tienen sus sueños intactos, las percepciones más bajas se encuentran en los segmentos ubicados entre 2 a 10 años, para luego comenzar un marcado ascenso a medida que permanecen más tiempo en la organización. Podría inferirse que este fenómeno de paulatino ascenso en la percepción a medida que aumenta la antigüedad (con excepción de la primera etapa de “desenamoramiento”), se debe, al igual que en el caso del análisis por edad, por el hecho de conocer y consensuar las expectativas entre colaborador y organización, para alinearlas en pos de un mutuo beneficio.



● Mercado ● Mejores

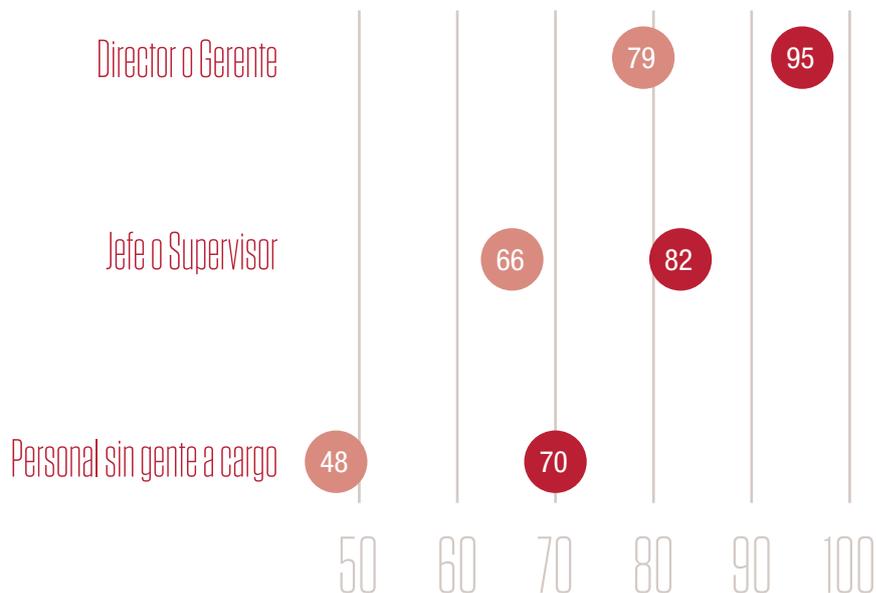
Género

A nivel de género, en Las Mejores, se observa que las mujeres tienen una percepción levemente inferior a los hombres con respecto a las posibilidades de concretar sus aspiraciones profesionales en la organización, mientras que en las empresas que integran el Mercado casi no hay diferencias.



Jerarquía

En cuanto al corte por jerarquía, en ambas muestras, quienes tienen gente a cargo poseen una mejor percepción sobre esta sentencia que aquellos que no la tienen, siendo los primeros los encargados de escuchar y orientar a los segundos. A su vez, a mayor jerarquía, mayor la percepción acerca de la posibilidad de cumplir con las expectativas profesionales.

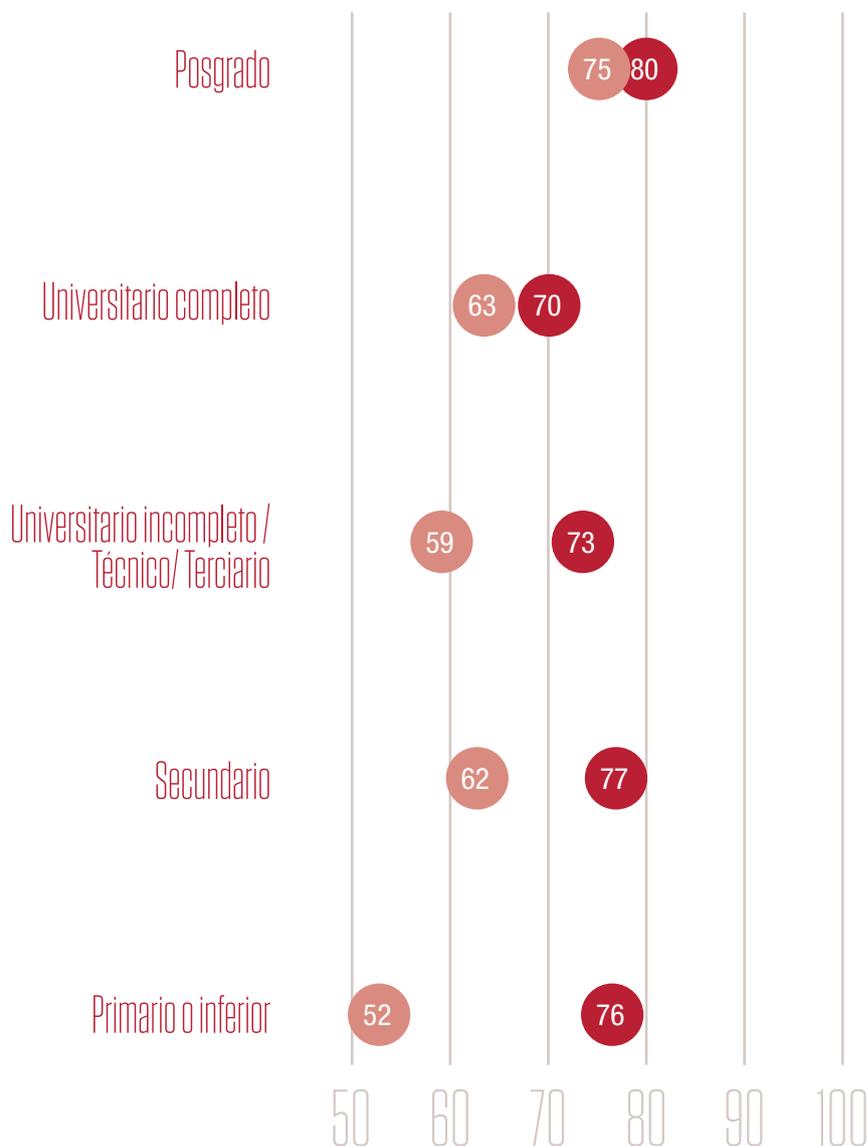


1. En esta empresa se pueden cumplir mis aspiraciones profesionales (cont.)

Nivel de estudios

Se pueden observar algunas discrepancias al analizar el corte por nivel de estudios. Lo primero que llama la atención es que, en Las Mejores, a menor nivel de estudios mayor acuerdo con la sentencia, exceptuando el caso de Posgrado en donde se obtiene la mayor percepción, con 80 puntos de favorabilidad. Es notable por otra parte, que la menor percepción se ubique entre aquellos con títulos universitarios.

Por el contrario, en las empresas que integran el Mercado, se advierte que a medida que se avanza en el nivel de educación, crece el grado de acuerdo con la sentencia analizada.



● Mercado ● Mejores

2. En mi posición se aprovechan mis conocimientos y habilidades

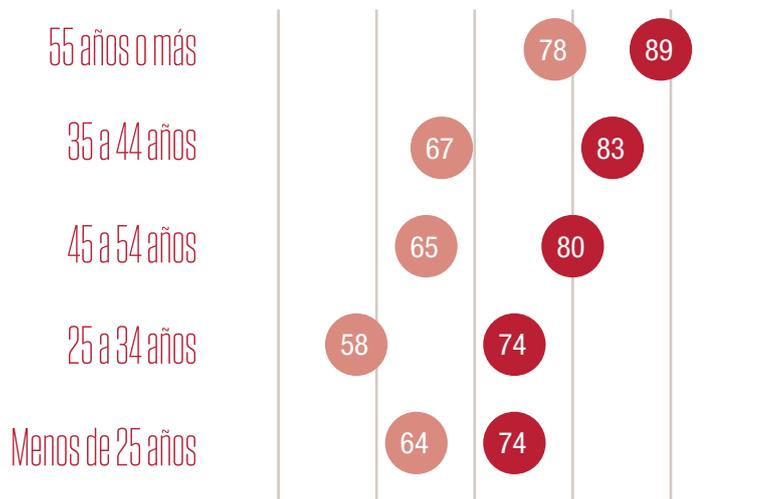
Esta sentencia se relaciona no solamente con la capacidad de una organización para potenciar su capital humano, sino también con la percepción de los colaboradores con respecto a ser considerados por sus competencias y habilidades.

Si la sentencia anterior era la que recibía los puntajes más bajos a nivel consolidado, la presente afirmación es una de las que mejor percepción obtuvieron, con 74 puntos de favorabilidad para Las Mejores versus 62 para el Mercado

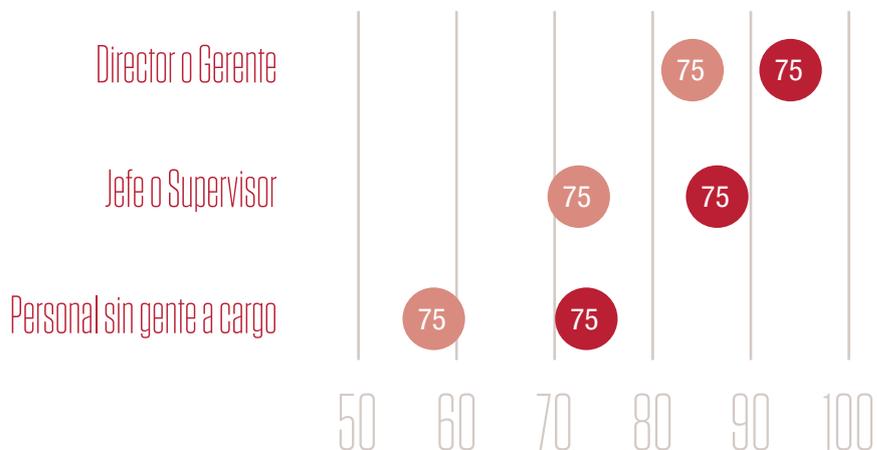
2. En mi posición se aprovechan mis conocimientos y habilidades

En ambas muestras se observa que a medida que los colaboradores crecen en edad, antigüedad y jerarquía, perciben un mejor aprovechamiento de sus conocimientos y habilidades por parte de la empresa, con datos similares a las de la sentencia anterior.

Nivel etario

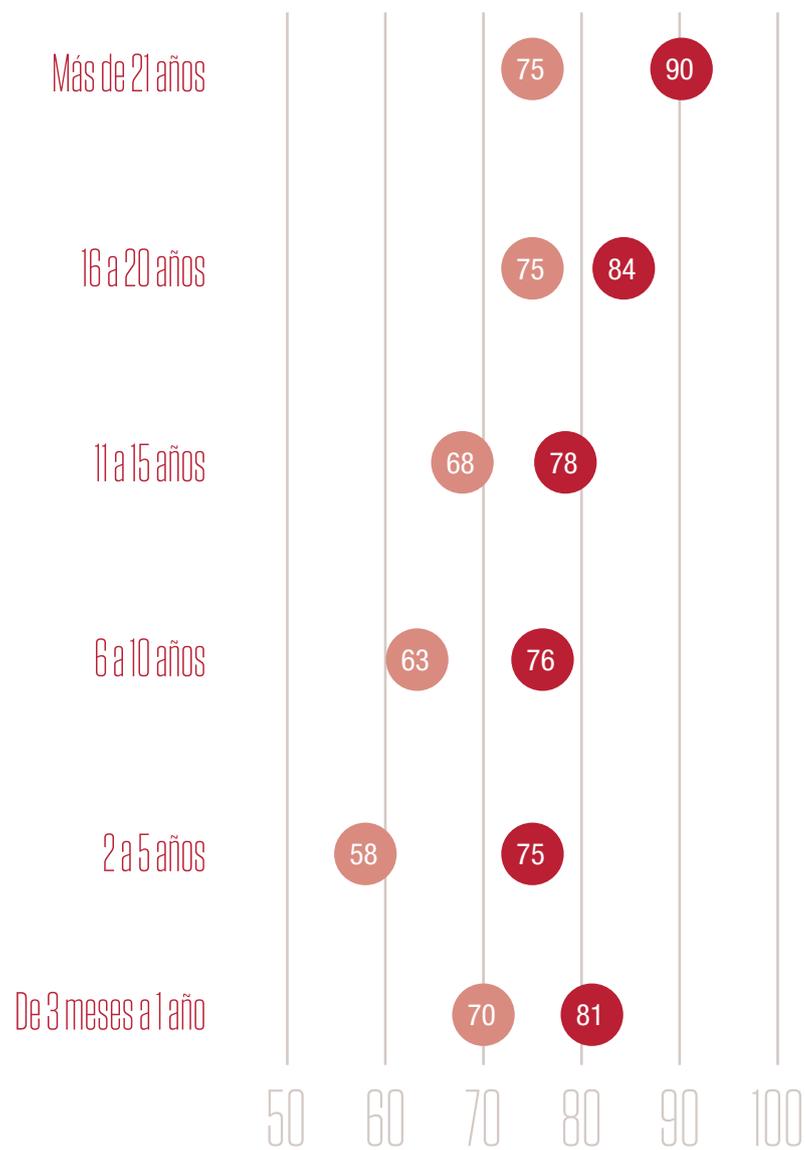


Jerarquía



● Mercado ● Mejores

Antigüedad



2. En mi posición se aprovechan mis conocimientos y habilidades (cont.)

Género

En cuanto al corte por género, en Las Mejores, los hombres perciben en mayor grado el aprovechamiento de sus conocimientos y habilidades en sus puestos de trabajo, mientras que en las empresas que integran el Mercado, la percepción es casi igual.

Femenino

61

76

Masculino

62

78

Nivel de estudios

Al analizar el corte por nivel de educación, se advierte que en Las Mejores casi no existe diferencia en la percepción de cómo las empresas aprovechan los conocimientos de los colaboradores, con excepción de las personas con posgrado, quienes muestran la percepción más alta (84%), con más de 5 puntos de diferencia con el resto de los segmentos.

En el caso del Mercado, se observan resultados similares, aunque con menor distancia entre aquellos que tienen posgrado y el resto.

Posgrado

75

84

Universitario completo

63

76

Universitario incompleto /
Técnico/ Terciario

59

76

Secundario

62

77

Primario o inferior

52

77

50 60 70 80 90 100

● Mercado ● Mejores

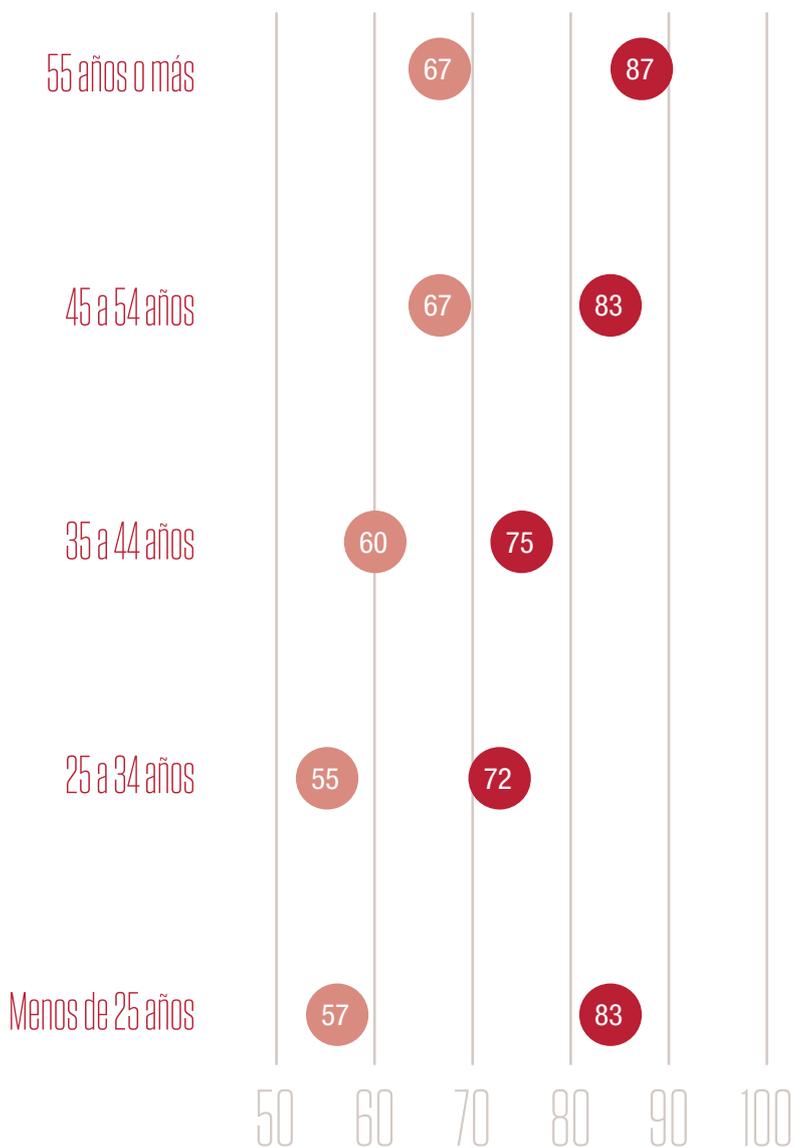
3. Se evalúa mi desempeño con criterios claros y objetivos

En este caso, la afirmación se refiere a la existencia de condiciones preestablecidas de evaluación, en donde la imparcialidad, la comunicación y la transparencia juegan un rol fundamental en la valoración y efectividad de la herramienta, así como en su potencial aporte para el desarrollo profesional del colaborador. Si bien entre Las Mejores el resultado obtenido es el más alto (72,1), entre las empresas del mercado es de los más bajos (57,9).

3. Se evalúa mi desempeño con criterios claros y objetivos

Nivel etario

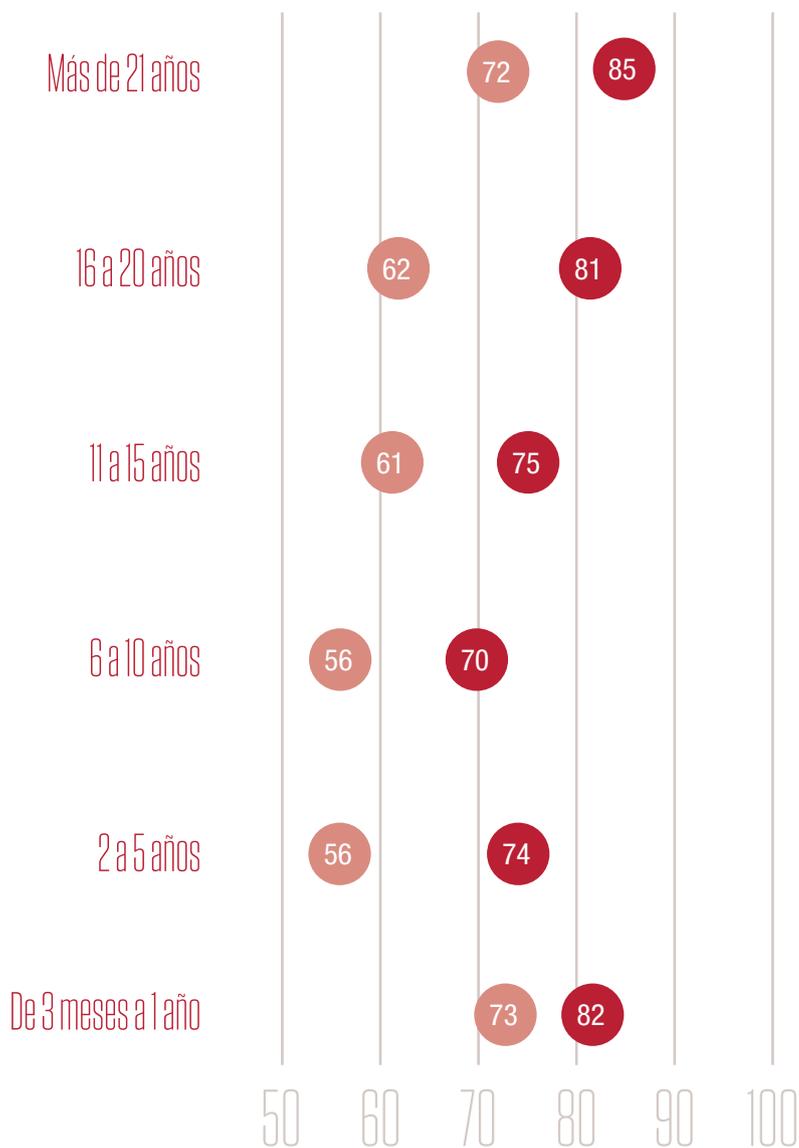
Al observar la muestra de Las Mejores por edad, se observa una alta percepción en los menores de 25 años (83%) que cae más de diez puntos en el siguiente segmento de 25 a 34 años, para luego ir en línea ascendente hasta encontrar su pico a partir de los 55 años, con un 87% de percepción favorable. Las empresas que integran el Mercado, por su parte, presentan los mismos resultados aunque con diferencias menos marcadas entre los dos primeros segmentos y con valores claramente inferiores.



● Mercado ● Mejores

Antigüedad

Al analizar los resultados por antigüedad, en ambas muestras, los valores de percepción más alta se ubican en los dos extremos. Por un lado, entre los colaboradores con 3 meses a 1 año en la compañía con 82 y 73 puntos porcentuales para Las Mejores y el Mercado respectivamente y, por el otro, con quienes permanecen hace más de 21 años con un 85% y 72% de favorabilidad para cada muestra.



3. Se evalúa mi desempeño con criterios claros y objetivos (cont.)

Género

A nivel género, no hay mucha diferencia de percepción entre hombres y mujeres, siendo que en las empresas del Mercado son las mujeres las que arrojan mayor acuerdo.

Femenino

60

74

Masculino

57

76

Jerarquía

Por su parte, los colaboradores sin gente a cargo son los que evalúan esta sentencia con los puntajes más bajos para ambas muestras, mientras que a medida que van ocupando posiciones de liderazgo, en las cuales probablemente comienzan a ser responsables también por la evaluación de los miembros de su equipo, se observa un considerable crecimiento en la percepción.

Director o Gerente

77

84

Jefe o Supervisor

65

80

Personal sin gente a cargo

54

73

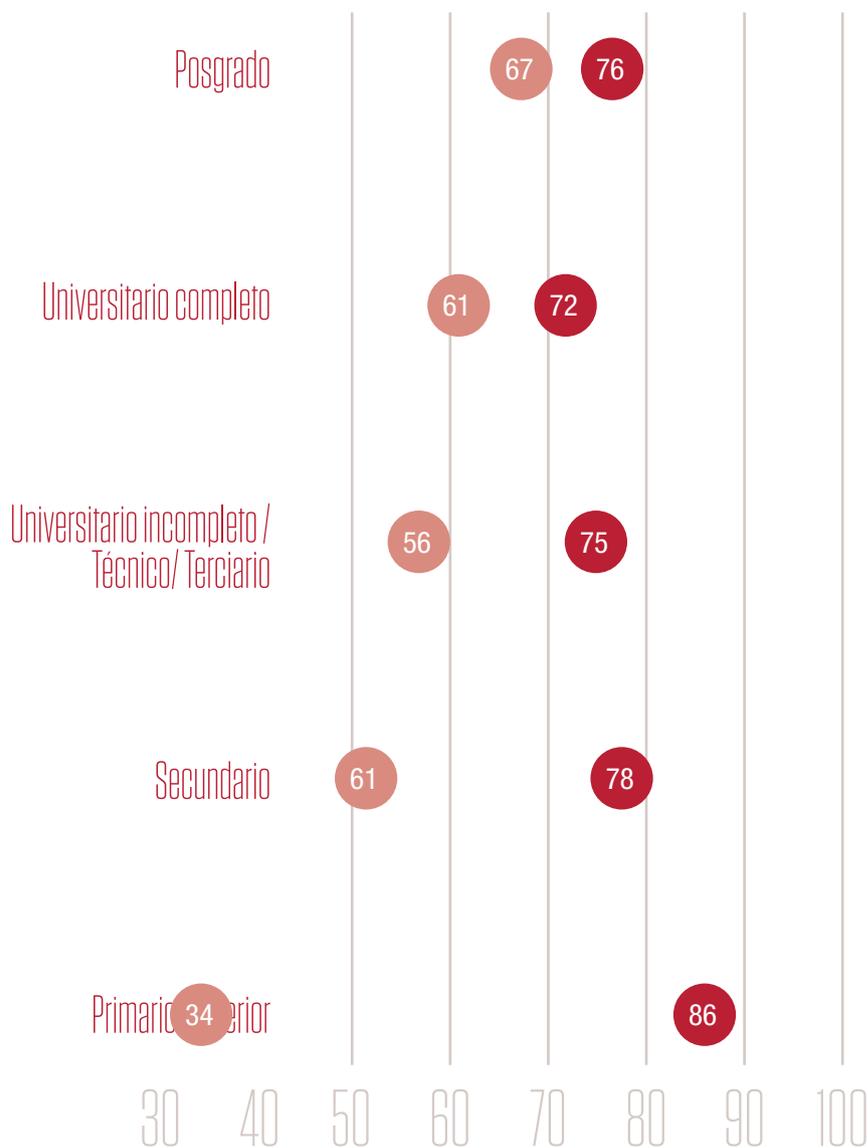
50 60 70 80 90 100

● Mercado ● Mejores

Nivel de estudios

Con respecto a los resultados por nivel de estudios, en Las Mejores se observa una curva descendente que va desde 86% en los colaboradores con primaria o inferior, hasta un 72% para los que tienen un grado universitario, incrementándose la percepción a 76% en el caso de las personas con posgrado.

En cuanto a los colaboradores que integran el Mercado la curva es opuesta, es decir, se observa un 34% de percepción favorable para las personas con primaria o inferior y luego asciende paulatinamente hasta 67 puntos para quienes tienen posgrado.



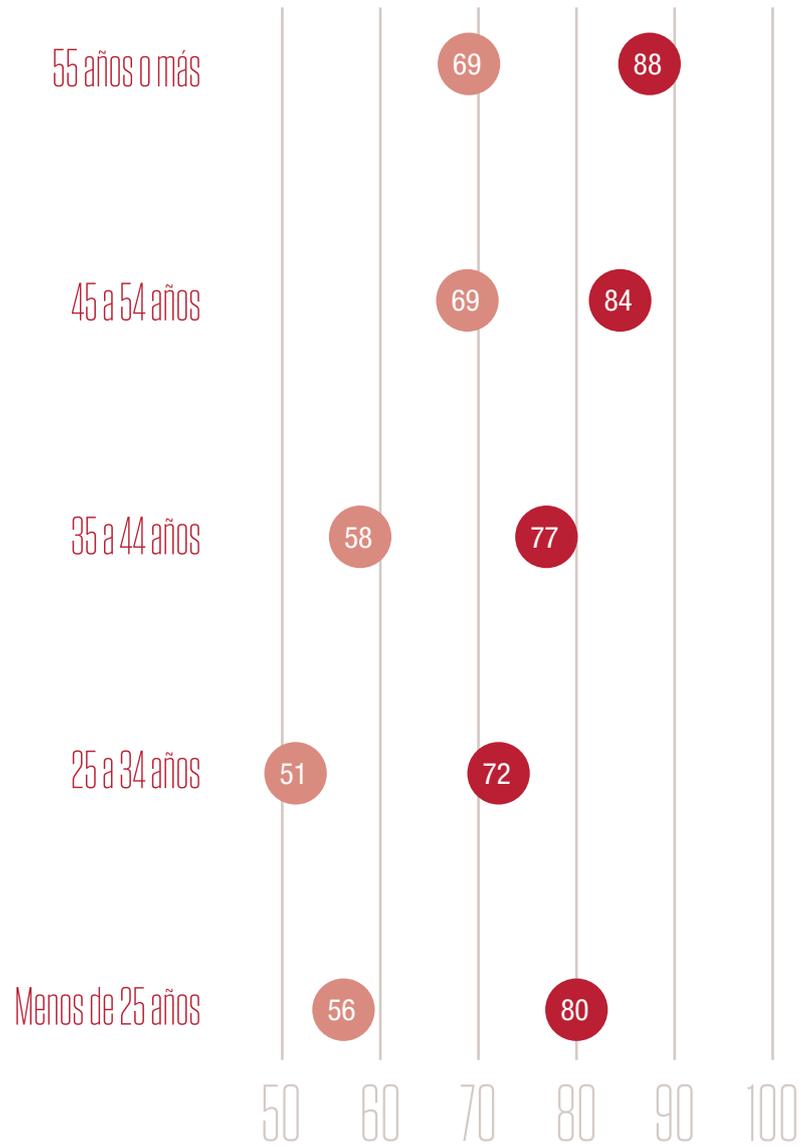
4. Mi desempeño se evalúa en forma justa

Si la sentencia anterior estaba orientada a medir los aspectos de la evaluación de desempeño relacionados con la comunicación y la equidad, la presente afirmación tiene por objetivo evaluar en qué grado los colaboradores perciben que tienen espacios de apelación y no sufren ningún tipo de discriminación en el marco de dichas evaluaciones.

Con respecto a los resultados consolidados, observamos un 72% de percepción favorable para Las Mejores y un 56% para las empresas que integran el Mercado.

Al analizar los resultados por corte demográfico, se advierten en general comportamientos similares a la sentencia previa, tanto para el nivel etario como la antigüedad, en donde las percepciones más altas se dan en los extremos de las curvas.

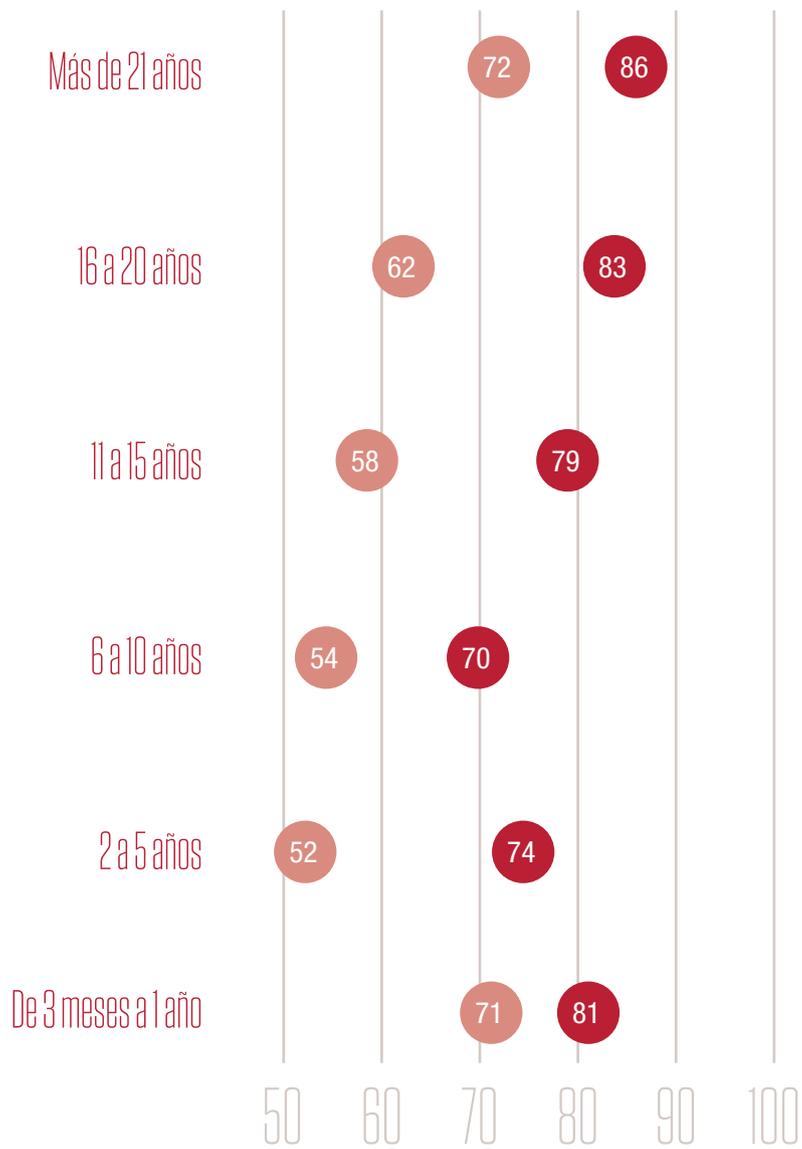
Nivel etario



● Mercado ● Mejores

4. Mi desempeño se evalúa en forma justa (cont.)

Antigüedad



● Mercado ● Mejores

Jerarquía

Asimismo, para el caso del análisis por jerarquía, se repite también el mismo comportamiento de percepción ascendente desde personal sin gente a cargo hasta Director o Gerente, en donde se observan los puntajes más altos. Al igual que en la sentencia anterior, pareciera que las percepciones crecen cuando existe un mayor entendimiento y manejo de la herramienta y, paralelamente, se es también responsable por la justicia del proceso de evaluación.

Director o Gerente

46

87

Jefe o Supervisor

62

82

Personal sin gente a cargo

52

73

Nivel de estudios

En cuanto a los resultados según el nivel de estudios, al igual que en la sentencia anterior, los colaboradores con posgrado muestran los niveles de percepción más altos en ambas muestras, con 81% para Las Mejores y 66% para el Mercado, para descender en forma bastante similar en ambos casos, excepto en el nivel de secundaria, en donde se observa un aumento de la percepción en Las Mejores (80%), para luego volver a bajar a 68 puntos en los colaboradores con primaria o inferior. En el caso del Mercado, es notable la diferencia de más de 30 puntos entre aquellos con primaria o inferior (35%) y quienes tienen posgrado (66%).

Posgrado

66

81

Universitario completo

59

74

Universitario incompleto / Técnico / Terciario

54

75

Secundario

58

80

Primario o inferior

35

68

30 40 50 60 70 80 90 100

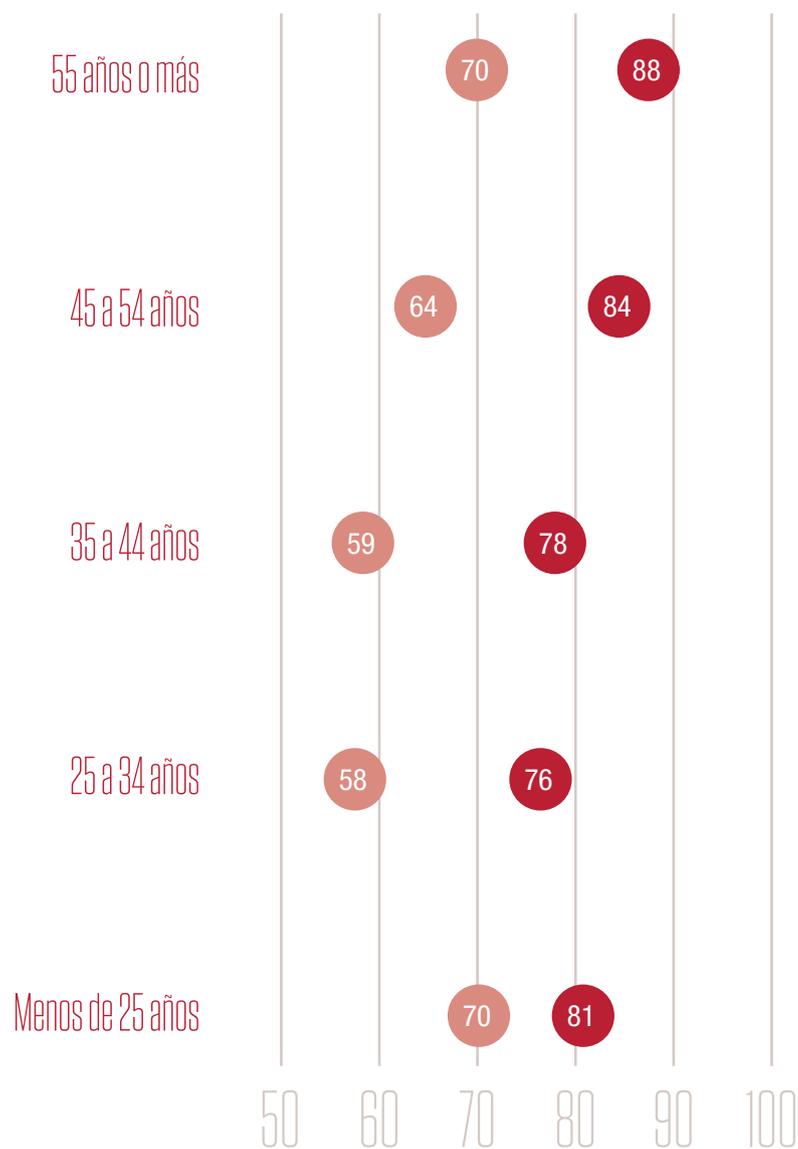
5. Los jefes me orientan en cómo puedo mejorar mi trabajo

Esta sentencia abarca la percepción que los colaboradores tienen sobre el apoyo brindado por el jefe para realizar su trabajo; el feedback que obtienen en el día a día y en las instancias de evaluación; la posibilidad de involucrarse en decisiones que afectan su actividad; y en general, cualquier espacio para tener conversaciones claras y transparentes sobre lo que se espera de uno y de su trabajo. Todo ello impacta directa o indirectamente en el crecimiento y desarrollo del colaborador.

En este caso Las Mejores logran la percepción más alta de las 6 sentencias con un 75% de favorabilidad, mientras que en las empresas que integran el Mercado se observa un acuerdo del 60% con esta afirmación.

Nivel etario

Con respecto al corte por edad, en ambas muestras se observa una caída en la percepción desde los más jóvenes (81% para Las Mejores y 70% para el Mercado) hacia el segmento de 25 a 34 años con un 76% para las empresas del ranking versus un 58% para quienes integran el Mercado. Desde allí, los datos son ascendentes llegando al pico más alto a partir de los 55 años (88% y 70% respectivamente).



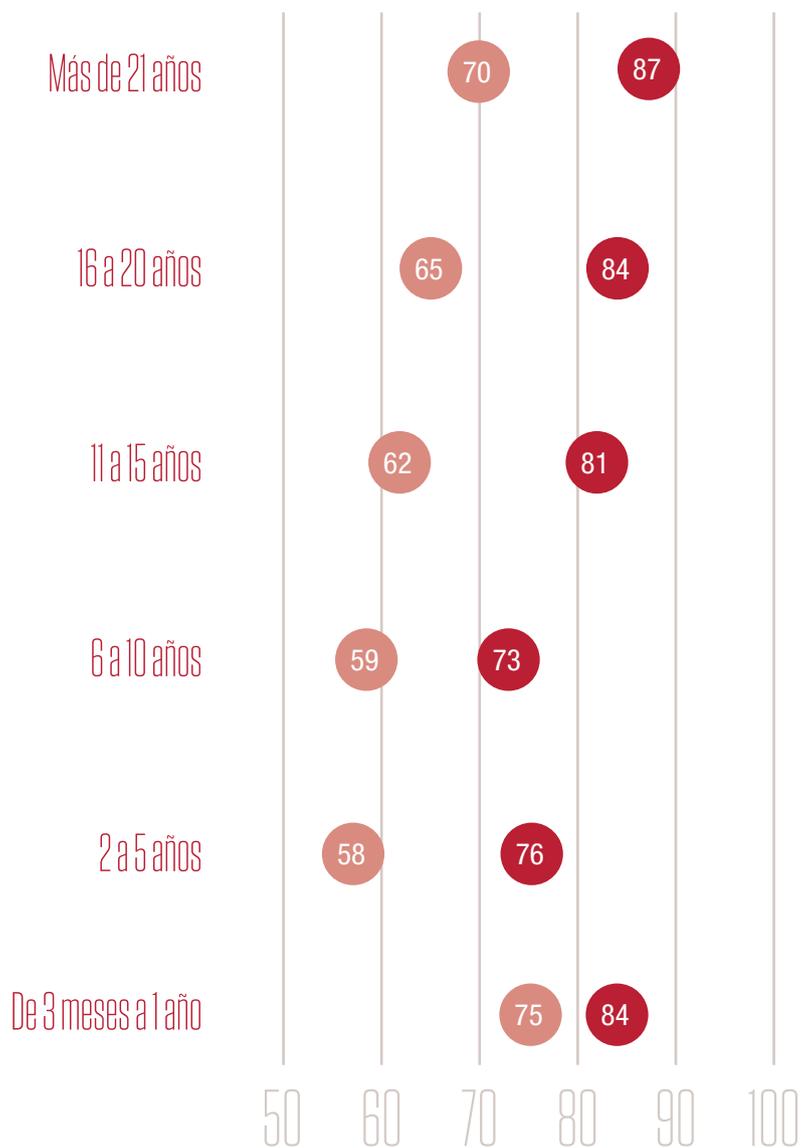
● Mercado ● Mejores

5. Los jefes me orientan en cómo puedo mejorar mi trabajo (cont.)

Antigüedad

Al observar el corte por antigüedad en Las Mejores, es notable la diferencia entre los más nuevos por un lado, con un 84% de favorabilidad; los que permanecen en la empresa desde hace 2 a 5 años por otro lado, con un 76%; y aquellos con 6 a 10 años de antigüedad quienes muestran una distancia de más de diez puntos con los primeros (73%).

En el caso de las empresas del Mercado, se repite este fenómeno pero entre los dos primeros segmentos se observa una diferencia de diecisiete puntos entre los más nuevos (75%) y los colaboradores con 2 a 5 años de permanencia (58%).



● Mercado ● Mejores

6. Trabajando en esta empresa me estoy desarrollando profesionalmente

La última de las seis sentencias analizadas puede considerarse como la pregunta holística, es decir, que es posible interpretarla como una síntesis de la percepción que los colaboradores tienen sobre el crecimiento y desarrollo profesional en la organización.

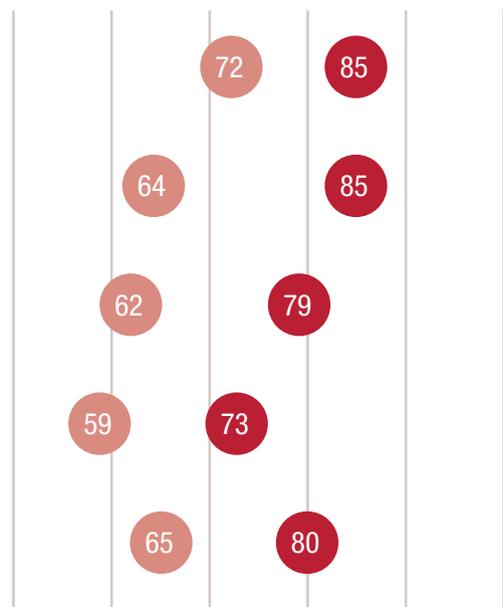
En el caso de Las Mejores, se observa una percepción del 74% mientras que para las empresas del Mercado se obtuvo un 61% de favorabilidad.

6. Trabajando en esta empresa me estoy desarrollando profesionalmente

Nivel etario

Al analizar por corte tanto en Las Mejores como en el Mercado, se advierte que las percepciones más altas están entre los menores de 25 años (80% y 65% respectivamente) y los de 55 años o más (85% y 72%). El puntaje más bajo se da en el segmento de 25 a 34 años con 73% y 59% en cada muestra.

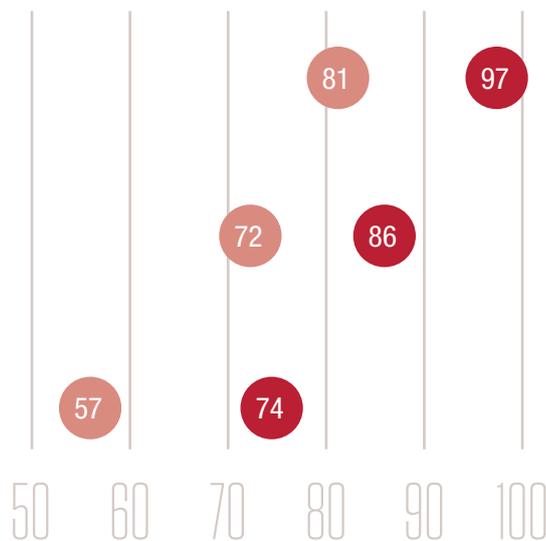
55 años o más
45 a 54 años
35 a 44 años
25 a 34 años
Menos de 25 años



Jerarquía

A medida que crece la jerarquía, también se incrementan las percepciones, llegando al puntaje más alto en el caso de Directores y Gerentes de Las Mejores con un 97% de favorabilidad.

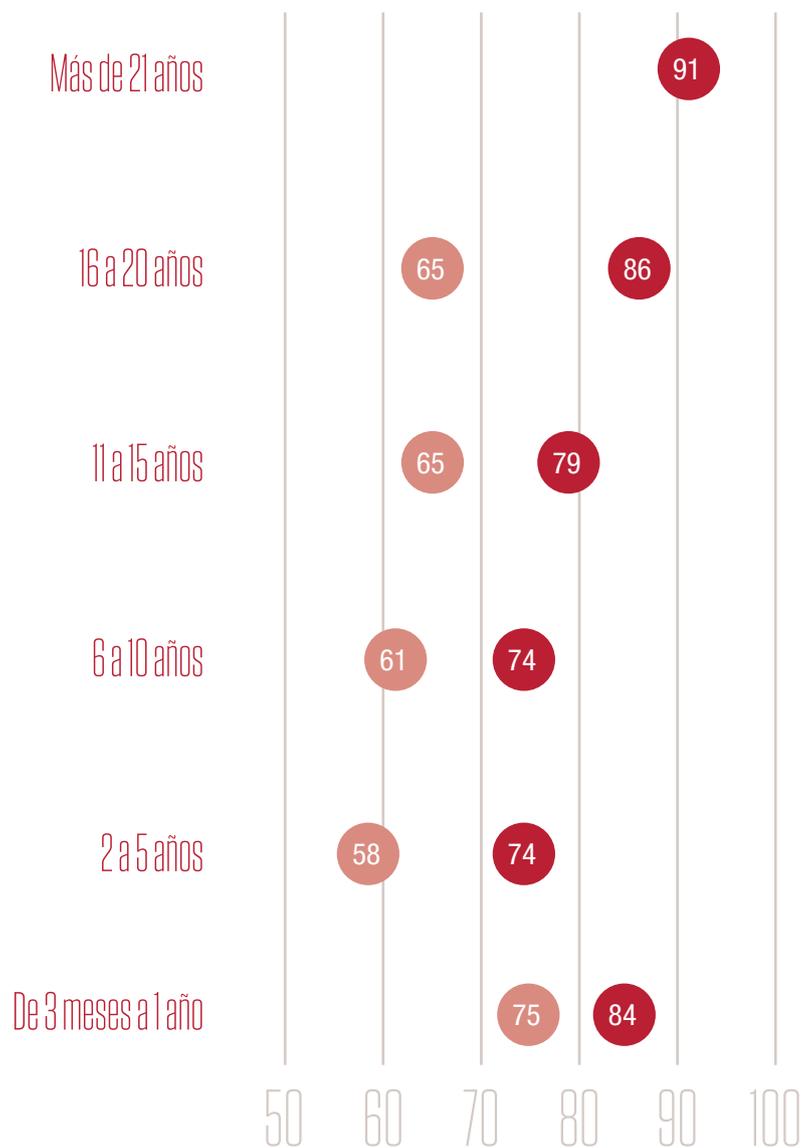
Director o Gerente
Jefe o Supervisor
Personal sin gente a cargo



Mercado Mejores

Antigüedad

Por último, similar tendencia se observa en el caso del corte por antigüedad, a excepción del Mercado en donde los más nuevos muestran la percepción más alta con un 75%, para luego descender a 58% en el segmento de 2 a 5 años e ir aumentando paulatinamente. Por el contrario, en el caso de Las Mejores el puntaje más alto se da en los colaboradores con más de 21 años de antigüedad con un 91% de favorabilidad.



C. ¿Cuáles son las prácticas que más favorecen el crecimiento y desarrollo profesional?



Hoy más que nunca es necesario plantear el plan de carrera como un proyecto que se idea e implementa en conjunto, entre el colaborador y la organización, transparentando las necesidades y expectativas de ambas partes y buscando puntos en común para lograr desarrollar al máximo las capacidades y habilidades del colaborador, en concordancia con los objetivos organizacionales.

En línea con esta argumentación, en el presente estudio se indagó acerca de las preferencias de los colaboradores respecto de las prácticas organizacionales que creen que más favorecen a su crecimiento y desarrollo profesional.

Para ello se les pidió que marcaran tres opciones de la siguiente lista:

1. Capacitaciones relacionadas con mi posición (seminarios, talleres, cursos de posgrado, etc.).
2. Clases de idioma.

3. Capacitaciones no directamente relacionadas con mi posición (seminarios, talleres, cursos de posgrado, etc.).
4. Participación en tareas y proyectos especiales.
5. Instancias de devolución de desempeño.
6. Planes de carrera que permitan orientar mi desarrollo profesional.
7. Participación de búsquedas internas.
8. Programa de rotación / movilidad interna.
9. Transferencias al extranjero.
10. Capacitación y apoyo de mi jefe para mi desarrollo profesional.
11. Acceso a una mejora en la compensación.

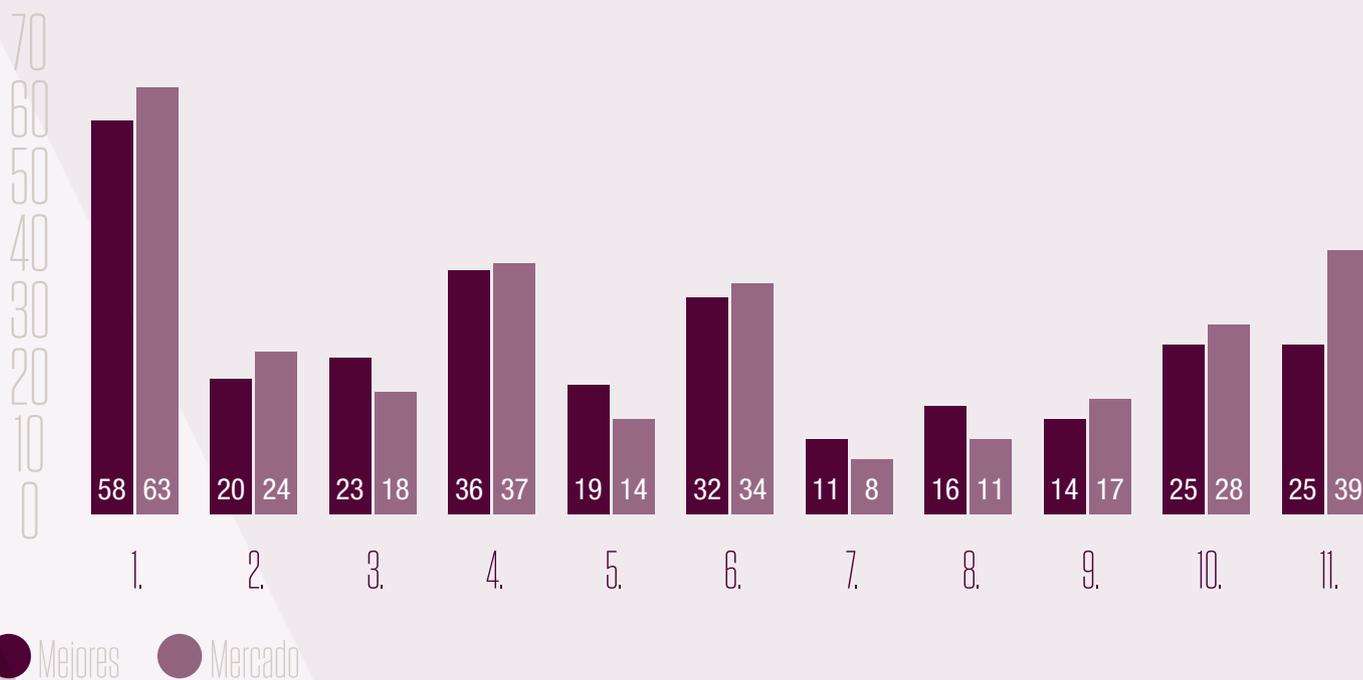
Como puede observarse, los colaboradores de ambas muestras consideran que la capacitación relacionada a su posición, es la práctica que mayor impacto tiene en su crecimiento y desarrollo profesional, con un 58% y un 63% de favorabilidad para Las Mejores y el Mercado respectivamente.

Aquí nos encontramos en una especie de encrucijada porque, si bien los colaboradores definen las capacitaciones como el principal elemento de desarrollo, las mismas suelen representar no más del 20% de las acciones destinadas al aprendizaje y crecimiento de los colaboradores. Gran parte de las acciones orientadas a ese objetivo se relacionan usualmente con aprendizaje “on the job”, participación en proyectos especiales, rotación a otras áreas, coaching y evaluación de desempeño o cualquier otra instancia de feedback, por nombrar algunas.

Si esas prácticas son parte de la estrategia de gestión y desarrollo de talentos, cabe preguntarse entonces por qué los colaboradores siguen identificando las capacitaciones como el principal elemento asociado a su

desarrollo y crecimiento profesional. Serán claves aquí las conversaciones entre líder y colaborador para fortalecer este punto de la estrategia y asegurarse de que todas esas acciones comiencen a ser percibidas como elementos fundamentales para el aprendizaje y desarrollo en la organización, más allá de estar abiertos a la escucha ante necesidades particulares de capacitación que el colaborador considere necesarias.

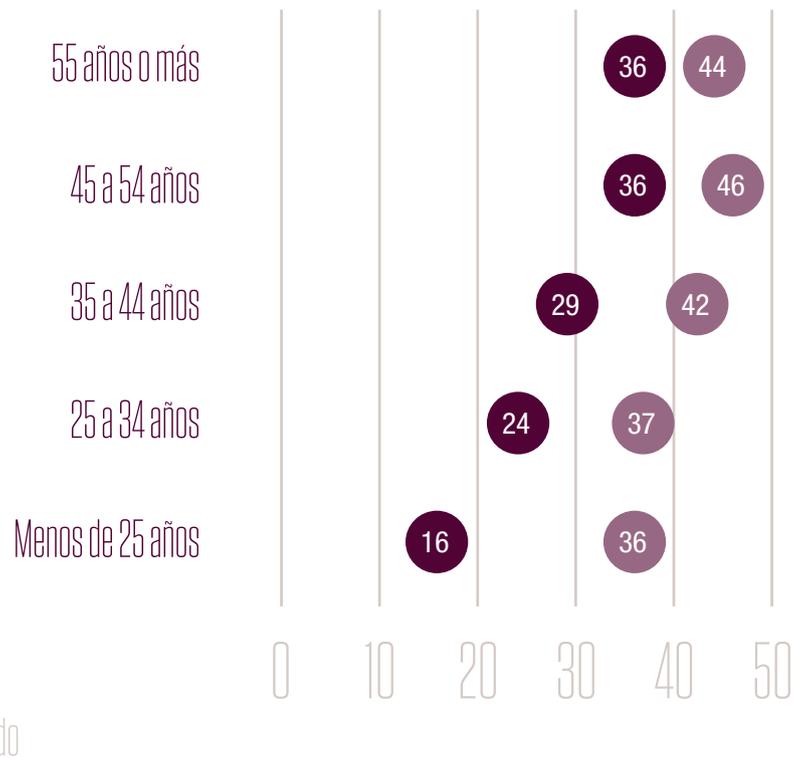
Por su parte, la participación en tareas y proyectos especiales es efectivamente percibida como una de las prácticas orientadas a contribuir al desarrollo profesional, siendo la segunda (36%) y tercera (37%) opción elegida por los colaboradores de Las Mejores y el Mercado respectivamente.



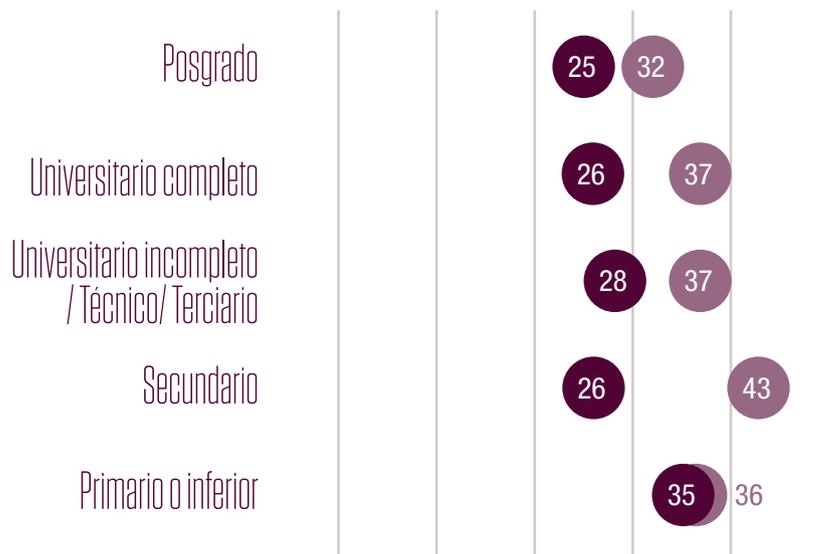
Las empresas que integran el Mercado identifican en segundo lugar “una mejora en la compensación” como una práctica que contribuye a su crecimiento profesional con un 39% de favorabilidad, mientras que en el caso de Las Mejores, esta acción se ubica en el cuarto lugar de preferencia, al mismo nivel que la capacitación y apoyo por parte del jefe (25%).

Nivel etario

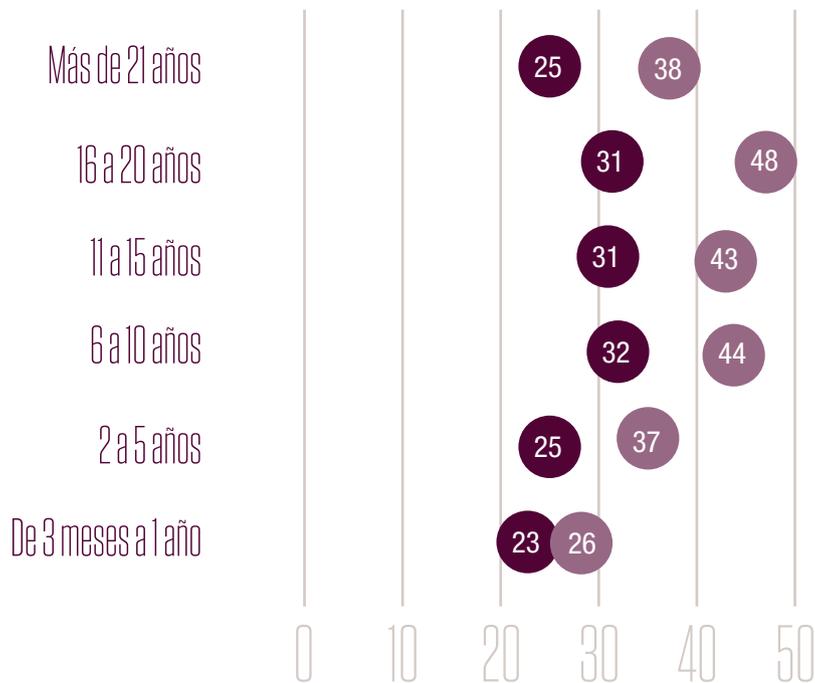
Si indagamos en las respuestas por corte, podemos observar que quienes más eligieron esta opción son los mayores de 45 años y los que están hace más de 6 años en la organización, así como aquellos con primaria o inferior en el caso de Las Mejores y con secundario en el caso del Mercado.



Nivel de estudio



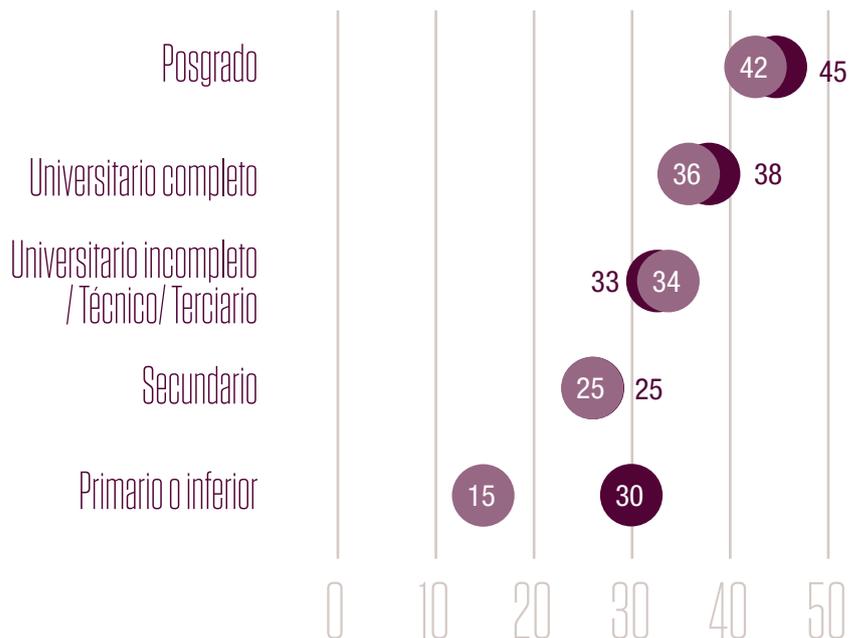
Antigüedad



La tercera opción elegida por los colaboradores de Las Mejores es “Planes de carrera que permitan orientar mi desarrollo profesional” (32 puntos).

Nivel de estudio

En este caso, quienes tienen mayor nivel educativo son los que más eligieron esta práctica en tercer lugar.



● Mejores ● Mercado

Por último, es interesante observar que todo lo relacionado con relocalización dentro de la organización, como ser los programas de rotación, la participación en búsquedas internas y las transferencias al extranjero, ocupan un lugar residual en el imaginario de los colaboradores al momento de pensar en el crecimiento laboral.

Dado que estas prácticas son parte no sólo de la estrategia de desarrollo, sino también de fidelización de talentos, sería recomendable reforzar y revisar la forma en la que se comunican e implementan, así como la importancia que le dan los colaboradores.

Síntesis final del estudio

La amplia mayoría de las personas en todos los segmentos afirman que el significado del crecimiento y desarrollo está fundado en la capacidad de aprender en sus diversas formas, aunque existe una marcada tendencia a identificar la capacitación como la principal fuente de desarrollo profesional.

Solo a través del aprendizaje concreto podrán tener acceso a posibilidades de crecimiento genuino en aspectos vinculados a las aspiraciones profesionales y materiales.

En los resultados perceptivos, “Los Mejores Lugares para Trabajar” tienen diferencias del orden de los 20 puntos a favor, con respecto al resto del mercado.

El cumplimiento de las aspiraciones profesionales recibe el puntaje más bajo en todas las categorías aunque es significativamente inferior en el rango etario de 25 a 34 años.

En el corte por antigüedad de las sentencias perceptivas, el valor más elevado se presenta en los inicios de la relación laboral, luego disminuye sensiblemente en el caso de la permanencia de 2 a 10 años, para posteriormente volver a subir.

En líneas generales, las personas con estudios universitarios completos son los más críticos respecto a los temas vinculados al crecimiento y desarrollo profesional.

La mayor criticidad en cuanto a los temas relacionados con la evaluación de desempeño se observa en el rango de edad de 25 a 34 años.

Las prácticas que más favorecen el crecimiento y desarrollo profesional son las siguientes:

Para Las Mejores

1. Capacitaciones relacionadas con la posición.

2. Participación en proyectos especiales.

3. Planes de carrera que permitan orientar el desarrollo profesional.

Para el resto del Mercado

1. Capacitaciones relacionadas con la posición.

2. Acceso a una mejora en la compensación.

3. Participación en tareas y proyectos especiales.





Cuando percibimos que estamos creciendo profesionalmente en nuestro ambiente de trabajo, nos comprometemos más con el proyecto.



Esa percepción está asociada al aprendizaje, de manera que acción y percepción deben estar conectados.



Algunas reflexiones finales



Relacionar el avance y alcance de logros de aprendizaje junto con la comunicación y percepción de lo avanzado es clave en la estrategia.



Deben revisarse las evaluaciones de desempeño principalmente en el segmento etario más joven. Nuevas modalidades donde la asertividad y frecuencia deben estar asociados.



El crecimiento profesional es uno de los pilares clave de la estrategia de capital humano donde se deberán pensar acciones orientadas en este sentido.

