

## Mejora tu gestión del talento

Participa en su **primer estudio en Aragón** y  
descubre el valor de decidir con datos



# ESTUDIO DE LA GESTIÓN DE TALENTO EN LA COMUNIDAD DE ARAGÓN

# INDICE DOCUMENTO

## 1. BENEFICIOS DE PARTICIPAR EN EL ESTUDIO DE GESTIÓN DE TALENTO

## 2. QUÉ VAS A OBTENER DE ESTE ESTUDIO DE GESTIÓN DE TALENTO

a. DATOS GLOBALES DEL ESTUDIO

b. INFORMES Y ENTREGABLES

i. INFORMES GLOBALES

ii. INFORMES INDIVIDUALES

## 3. CONTENIDO Y PREGUNTAS DEL ESTUDIO

## BENEFICIOS DE PARTICIPAR EN EL ESTUDIO DE GESTIÓN DE TALENTO

*Tener datos e información objetiva es el primer paso para gestionar mejor el talento interno*

1

### Conocer la realidad

Conocer la situación real del talento en Aragón. Tomar conciencia y gestionar la información.  
Aprender de las mejores prácticas del mercado.

2

### Transformar los datos en información

Analizar los datos conscientes para transformarlos en información útil, para evolucionar de las percepciones a las certezas.

3

### Utilizar la información para accionar palancas

Impulsar la información para tomar decisiones, profesionalizar el área de RRHH, implantar, Ejecutar con impacto en personas, negocio y cuenta de resultados

- **Beneficios Globales del estudio**
  - **Tener un mapa real del talento en la Comunidad de Aragón:** un diagnóstico de la comunidad, estructurado y comparable.
  - **Transformar datos en información útil y accionable:** pasar de percepciones y subjetividades a certezas y realidades.
  - **Accionar palancas con impacto:** profesionalizar el dpto. de RRHH, mejorar la aproximación del talento al negocio y el impacto en la cuenta de resultados.
  - **Benchmark con Kpis de RRHH:** datos e información tangibles para subir y defender ante la dirección general de la empresa.
  - **Mejorar los costes y focalizar las acciones de RRHH en el retorno de la inversión:** si invierto en personas, tengo que tener claro el retorno de esa inversión y donde tengo que invertir.

## ▪ **Beneficios particulares para cada empresa**

- **Informe actual de la gestión del talento interno:** en tu empresa. Tus datos, organizados y analizados.
- **Comparativas con otras empresas:** del sector o por tamaño de empresa.
- **Mejores prácticas del mercado laboral:** en cada uno de los momentos del ciclo de vida de los empleados/as.
- Conectar cada momento del ciclo de vida del empleado/a con **respuestas informadas** a las preguntas que se hace la empresa y el negocio.
- **Convertir entregables en Resultados:** Acciones y palancas para trabajar la gestión de talento interno
  - Quick Wins
  - Soluciones estratégicas de RRHH
  - Cronograma
  - Metodología de implantación
- **Plan accionable**, para la mejora de la gestión de talento: particularizado a cada empresa y cada situación.

## ENTREGABLES QUE VAS A OBTENER DEL ESTUDIO DE GESTIÓN DE TALENTO

### INFORMES GLOBALES

<b>1</b>	<b>INFORME DEL ESTUDIO GLOBAL</b>	Estudio global de los datos recogidos de todas las empresas de Aragón. Métricas, % y datos de segmentación.
<b>2</b>	<b>INFORME DEL ANÁLISIS GLOBAL DEL ESTUDIO</b>	Informe realizado a través de una herramienta digital, donde de manera visual, se recogen los datos globales y macros de los resultados del estudio
<b>3</b>	<b>ACCESO AL POWER BI GLOBAL ESTUDIO</b>	Acceso a todos los datos del informe, que estarán segmentados por varios filtros, donde poder obtener la información macro y micro en función de la realidad de cada empresa
<b>4</b>	<b>INFORME POWER BI PARTICULAR DE CADA EMPRESA</b>	Informe y acceso a la herramienta de Power BI, donde poder comparar los datos propios de la empresa VS la realidad nacional y de la comunidad de Aragón, así como por provincias
<b>5</b>	<b>INFORMES DE COMPARATIVAS GRÁFICOS Y ANÁLISIS</b>	Comparativas según los datos, por Comunidad, por Provincia y estos a su vez comparables con las medias a nivel nacional. Viendo los posibles gaps en cada uno de los territorios
<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES FINALES DEL ESTUDIO DE GESTIÓN DE TALENTO</b>	Conclusiones globales y los mayores titulares arrojados por el análisis del estudio

## INFORMES INDIVIDUALES PARA CADA EMPRESA.

1	<b>CALCULADORA DE COSTES</b>	A través de datos específicos, convertimos datos y Kpi´s de RRHH en costes tangibles, valorados económicamente en € y ahorros estimados.
2	<b>DAFO</b>	Con los datos ofrecidos, aportamos un Dafo (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) de cada una de las empresas
3	<b>PUNTOS FUERTES ÁREAS DE MEJORA</b>	Identificamos con los datos arrojados por cada empresa, los puntos fuertes de la gestión del talento, así como las areas de mejora y donde poner el foco
4	<b>MATRIZ GESTIÓN DEL TALENTO</b>	Construimos una matriz de talento, donde identificamos, según ponderación y métricas de los datos, una matriz de situación, asociada a los riesgos y acciones asociados a estos
5	<b>VIAJE DEL EMPLEADO MOMENTOS DE LA VERDAD</b>	Construimos una matriz de talento, donde identificamos, según ponderación y métricas de los datos, una matriz de situación, asociada a los riesgos y acciones asociados a estos
6	<b>VIAJE DEL EMPLEADOS MEJORES PRÁCTICAS MERCADO</b>	Dentro del viaje al empleado, obtenemos las curvas de cumplimiento y las comparamos con la situación de la empresa, para tener una comparativa visual y ver donde invertir en acciones de gestión de talento

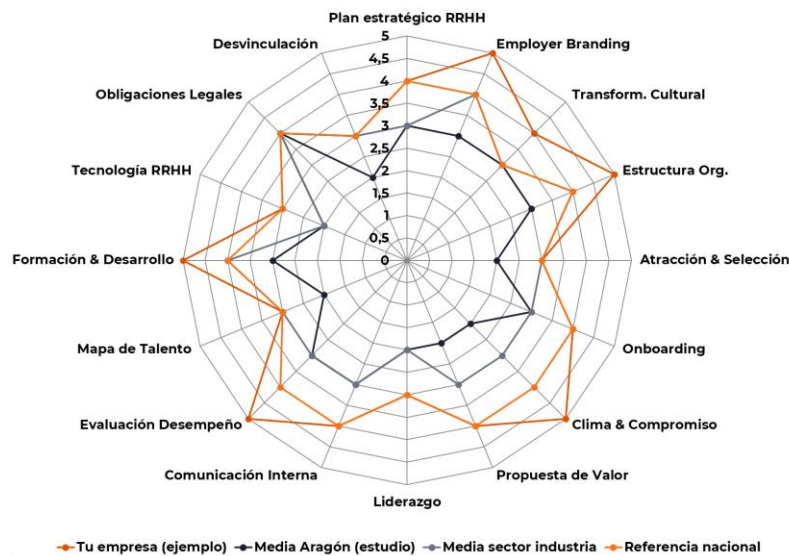
7	<b>CURVA DE ROI MEJOR INVERSIÓN EN RRHH</b>	<b>Proponemos y damos información de las mejores prácticas y casos de éxito en cuanto a la gestión de personas y RRHH que hay en España</b>
8	<b>QUICK WINS GESTIÓN DEL TALENTO</b>	Acciones que se realizan en un tiempo máximo de 1-2 semanas, con un impacto automático y en casi tiempo real en la percepción de los empleados, a un coste 0€ para las empresas.
9	<b>PLAN ESTRATÉGICO PERSONAS SOLUCIONES ESTRATÉGICAS</b>	Acciones y un plan estratégico, con proyectos, soluciones más globales y de mayor impacto en el medio y largo plazo, pero que ayudan a profesionalizar la gestión del talento por parte del departamento de RRHH
10	<b>CRONOGRAMA IMPLANTACIÓN ACCIONES DE GESTIÓN RRHH</b>	Creamos una estimación en un cronograma, de los tiempos y de los momentos de implantación de cada uno de las soluciones de este plan estratégico

## ENTREGABLES

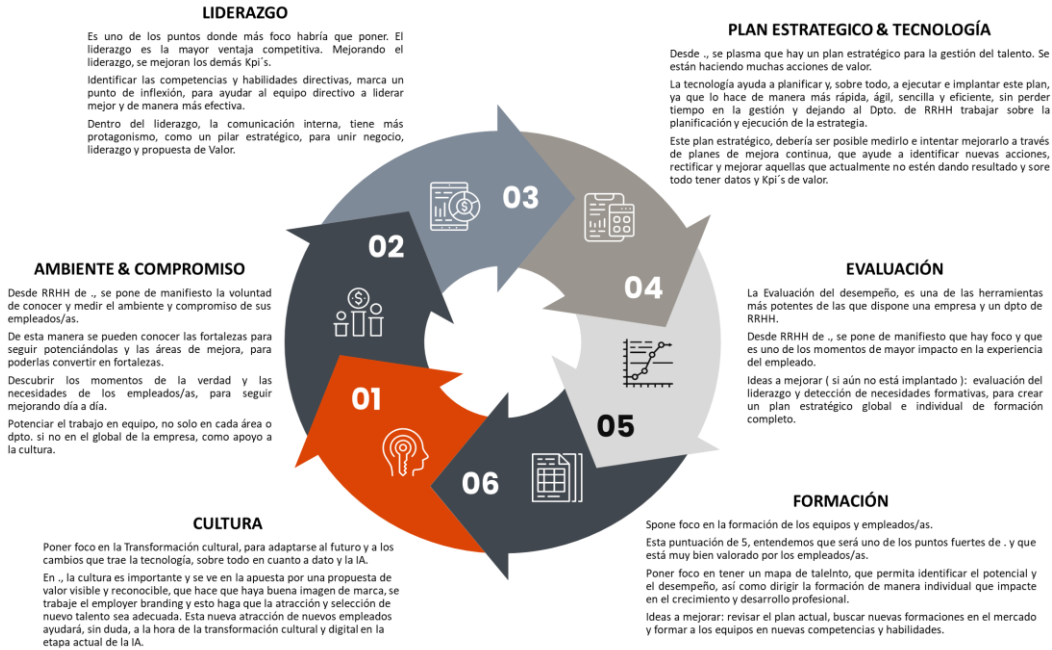
## CALCULADORA DE COSTES

MÓDULO ABSENTISMO			
Costes directos e indirectos del absentismo laboral			
A. DATOS DE ABSENTISMO			REFERENCIA
Horas totales de ausencia (año)	36.960		Suma de todas las ausencias registradas
% Absentismo objetivo / benchmark	5,0%		Meta de mejora o media del sector
Factor coste indirecto (multiplicador)	1,33x		Normalmente entre 1,25 y 1,50
B. KPIs CALCULADOS			
Horas laborales totales empresa	528.000		
% Tasa de absentismo real	7,0%		
Nº empleados equivalentes ausentes	21,0		
Días totales de absentismo	4.620 días		
C. COSTES DEL ABSENTISMO			CÁLCULO
Coste directo absentismo (€)	493.500€		Días ausentes × Coste diario empresa
Coste indirecto absentismo (€)	162.855€		Coste directo × (Factor - 1)
<b>COSTE TOTAL ABSENTISMO (€)</b>	<b>656.355€</b>		Directo + Indirecto
% Coste sobre masa salarial	9,3%		Coste total / Masa salarial
D. ESCENARIOS DE MEJORA			
Métrica	Reducción 10%	Reducción 20%	Reducción 30%
% Absentismo nuevo	6,3%	5,6%	4,9%
Coste total nuevo (€)	590.720€	525.084€	459.449€
<b>AHORRO POTENCIAL (€)</b>	<b>65.636€</b>	<b>131.271€</b>	<b>196.907€</b>

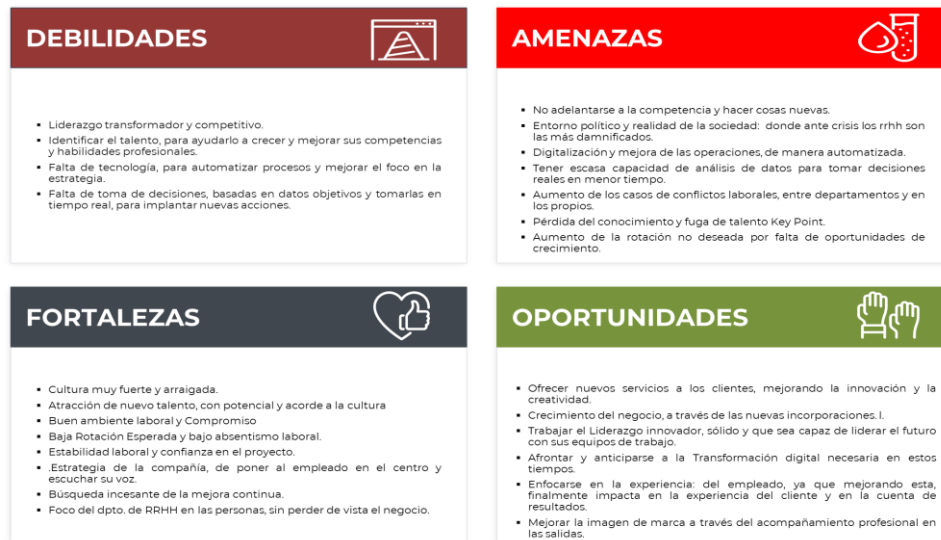
## COMPARATIVAS



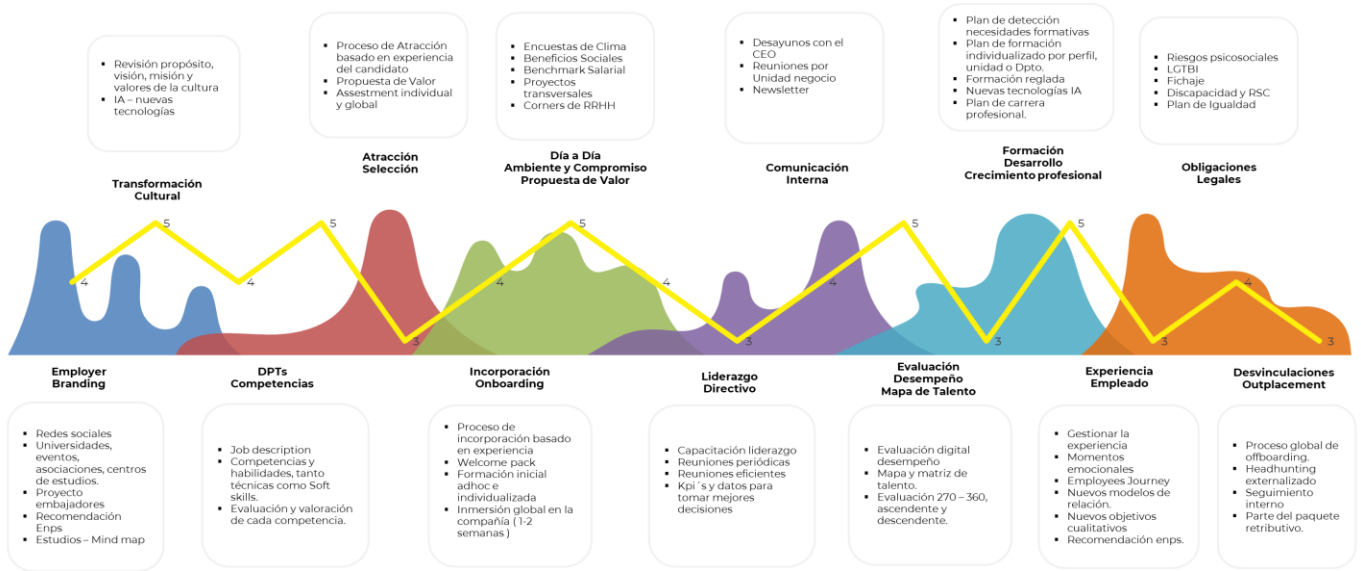
# PUNTOS FUERTES – ÁREAS DE MEJORA



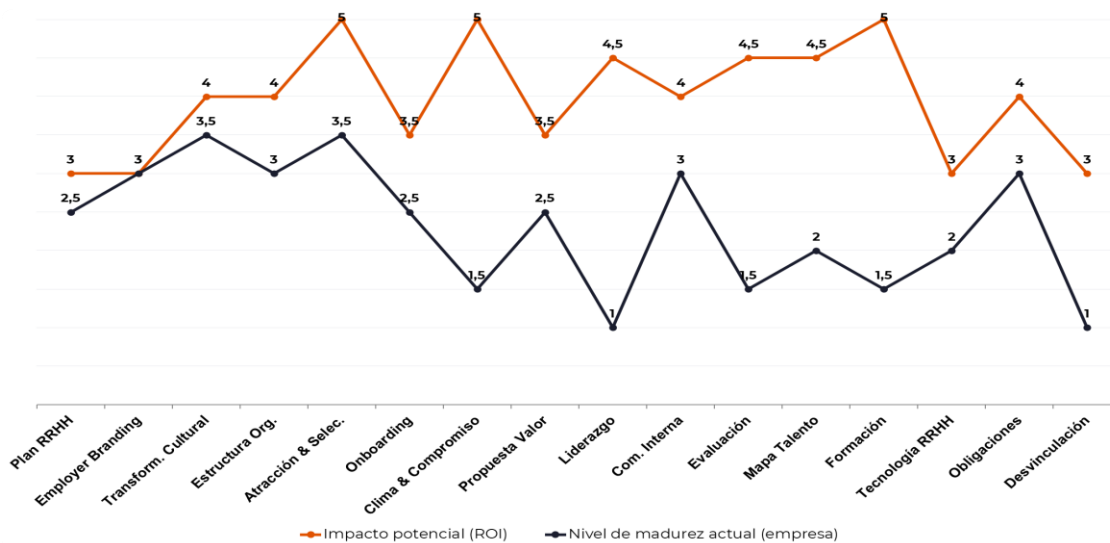
## DAFO



# CICLO TALENTO – MEJORES PRÁCTICAS



# CURVA DE INVERSIÓN Y RETORNO INVERSIÓN



## QUICK WINS



### CULTURA

1. ENCUESTA DE CULTURA Y PERCEPCIÓN EMPLEADOS/AS.
2. REDEFINIR PROPÓSITO, VISIÓN, MISIÓN.
3. NUEVOS VALORES Y COMPORTAMIENTOS
4. PROYECTO EMBAJADORES DEL CAMBIO CULTURAL.



### ATRACCIÓN & SELECCIÓN

1. NUEVO PROCESO ATRACCIÓN Y SELECCIÓN BASADO EN EXPERIENCIA.
2. GESTIÓN DE ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS
3. AUTOMATIZACIÓN Y KPI'S DEL PROCESO DE SELECCIÓN



### TECNOLOGÍA RRHH

1. DIGITALIZACIÓN DE PROCESOS CLAVE DE RRHH.
2. IDENTIFICACIÓN KPI'S NECESARIOS PARA RRHH.
3. DASHBOARD DE MÉTRICAS DE TALENTO.



### DESVINCLACIÓN

1. PROGRAMA DE OFFBOARDING
  1. CAPACITAR LIDERAZGO
  2. CUIDAR A LOS QUE SE QUEDAN
  3. COMUNICACIÓN INTERNA
2. ENCUESTAS DE SALIDA
3. GRUPO ALUMNI . ( EX EMPLEADOS )

## SOLUCIONES ESTRATÉGICAS

### LIDERAZGO

Acciones y Proyectos para mejorar la capacitación de los directivos y managers. Cargas de Trabajo, Tareas y Funciones, así como la importancia del Management

- **ASSESTMENT LIDERAZGO:** valoración sobre las competencias y liderazgo de los directivos y managers, para comprobar los gaps de liderazgo.
- **PLAN DE FORMACIÓN NUEVO MODELO DE LIDERAZGO.** Desarrollo directivo, trabajos en equipo, PDI, acceso a formación de máster..
- **PLAN IDENTIFICACIÓN HIGH POTENTIALS:** assestment próximos directivos y plan de formación adhoc.



### EVALUACIÓN IDENTIFICACIÓN TALENTO

Acciones y Proyectos para evaluar el talento, impactando en Reconocimiento, Valoración y crecimiento profesional

- **MATRIZ DE TALENTO:** conforme a metodología 9BOX, para ordenar el talento, según las necesidades de la empresa. Vinculado al proceso de evaluación del desempeño.
- **MAPA DE TALENTO:** Dashboard de talento interno, asociado a la matriz de talento
- **PLAN DE FORMACIÓN ANUAL:** adhoc a los resultados y a la singularidad de cada rol, perfil, identificado en el mapa de talento



## CONTENIDO DEL ESTUDIO

# CAPTURA DE LA INFORMACIÓN Y DATOS A TRAVÉS DE PREGUNTAS DE ALTO IMPACTO

TEMPS FEMZ CEO E  
Empresas del metal ARAGÓN

### Estudio gestión del talento Aragón

#### PREGUNTAS DE SEGMENTACIÓN

\* 1. Nombre y apellidos

\* 2. Razón Social de la Empresa

\* 3. CIF EMPRESA

4. Dirección de e-mail corporativo de empresa

5. ¿Cuál es tu cargo actual?

<input type="radio"/> CEO	<input type="radio"/> Director/a Financiero	<input type="radio"/> Director/a de Operaciones
<input type="radio"/> Socio/a	<input type="radio"/> Director/a de Marketing	<input type="radio"/> Responsable de RRHH
<input type="radio"/> Director/a General	<input type="radio"/> Director/a de Administración	<input type="radio"/> Técnico/a de RRHH
<input type="radio"/> Director/a de RRHH	<input type="radio"/> Director/a comercial	
<input type="radio"/> Otro (especifica tu cargo actual)		

## Estudio gestión del talento Aragón

**PREGUNTAS DE SEGMENTACIÓN****\* 1. Nombre y apellidos****\* 2. Razón Social de la Empresa****\* 3. CIF EMPRESA****4. Dirección de e-mail corporativo de empresa****5. ¿Cuál es tu cargo actual?**

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <input type="radio"/> CEO                               | <input type="radio"/> Director/a Financiero        | <input type="radio"/> Director/a de Operaciones |
| <input type="radio"/> Socio/a                           | <input type="radio"/> Director/a de Marketing      | <input type="radio"/> Responsable de RRHH       |
| <input type="radio"/> Director/a General                | <input type="radio"/> Director/a de Administración | <input type="radio"/> Técnico/a de RRHH         |
| <input type="radio"/> Director/a de RRHH                | <input type="radio"/> Director/a comercial         |   |
| <input type="radio"/> Otro (especifica tu cargo actual) |  |   |

**6. ¿En qué provincia de la comunidad de Aragón está ubicada la empresa?**

- Huesca
- Zaragoza
- Teruel

**7. ¿En qué municipio - localidad se encuentra ubicada la empresa?**

8. ¿Cuál es el sector de actividad de la empresa?

- |  |   |  |
|--|---|--|
| <input type="radio"/> Automoción                               | <input type="radio"/> Comercio                  | <input type="radio"/> Sanidad y Healthcare         |
| <input type="radio"/> Agroalimentario                          | <input type="radio"/> Hostelería                | <input type="radio"/> Ocio y entretenimiento       |
| <input type="radio"/> Industria manufacturera                  | <input type="radio"/> Transporte y logística    | <input type="radio"/> Retail                       |
| <input type="radio"/> Construcción e inmobiliaria              | <input type="radio"/> Banca, finanzas y seguros | <input type="radio"/> Tecnología de la información |
| <input type="radio"/> Energía y agua                           | <input type="radio"/> Servicios profesionales   |  |
| <input type="radio"/> Minería                                  | <input type="radio"/> Educación                 |  |
| <input type="radio"/> Otro (especifica el sector de actividad) |   |  |

9. ¿Cuál es la antigüedad de la actividad de la empresa?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> Menos de 1 año   | <input type="radio"/> Entre 5 y 10 años  |
| <input type="radio"/> Entre 1 y 3 años | <input type="radio"/> Entre 10 y 15 años |
| <input type="radio"/> Entre 3 y 5 años | <input type="radio"/> Más de 15 años     |

10. ¿Cuántos empleados sois actualmente en la empresa?

- |  |                                       |   |
|--|---------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Soy autónomo/a sin empleados/as a mi cargo | <input type="radio"/> Entre 51 y 100  | <input type="radio"/> Entre 501 y 1.000 |
| <input type="radio"/> Menos de 5                                 | <input type="radio"/> Entre 101 y 150 | <input type="radio"/> Más de 1.000      |
| <input type="radio"/> Entre 6 y 15                               | <input type="radio"/> Entre 151 y 250 |   |
| <input type="radio"/> Entre 16 y 50                              | <input type="radio"/> Entre 251 y 500 |   |

11. ¿Cuál es la facturación estimada de la empresa?

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="radio"/> Menos de 500 mil €           | <input type="radio"/> De 3 millones € a 5 millones €   | <input type="radio"/> De 25 millones € a 50 millones € |
| <input type="radio"/> De 500 mil € a 1 millón de € | <input type="radio"/> De 5 millones € a 15 millones €  | <input type="radio"/> Más de 50 millones €             |
| <input type="radio"/> De 1 millón € a 3 millones € | <input type="radio"/> De 15 millones € a 25 millones € |  |

12. ¿Cuántos centros de trabajo tiene la empresa?

- Solo 1 centro de trabajo
- Más de un centro de trabajo, solo dentro de la Comunidad de Aragón
- Varios centros de trabajo, tanto en Aragón como en el resto de España
- Varios centros de trabajo, en Aragón, en España y en otros países

## Estudio gestión del talento Aragón

**SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO LABORAL EN LA COMUNIDAD DE ARAGÓN**

13. ¿Cómo evaluarías la madurez de las empresas de la comunidad de Aragón con respecto a la gestión de personas y talento?

- No hay planificación ni políticas para gestionar talento. Se actúa por necesidades puntuales
- Existe planificación en algunas prácticas de gestión, pero no están alineadas e integradas en la estrategia de la empresa
- Hay políticas claras de gestión de talento, procesos definidos y alineado con los objetivos estratégicos
- La gestión del talento es una parte imprescindible en la estrategia y objetivos de la empresa
- La gestión del talento está en el centro de la estrategia, fomentando la innovación, diversidad, liderazgo, formación y aprendizaje continuo

14. ¿Cómo definirías la situación actual del mercado laboral en la comunidad de Aragón?

- Excelente y diferencial con respecto a otras comunidades
- Es buena, pero necesitar seguir mejorando e innovando
- No sabría definirla, no tengo información suficiente
- Es mala, hay mucha dificultad para encontrar talento, gestionarlo y fidelizarlo
- Es crítica, es necesario y urgente tener nuevas políticas de gestión de personas.

15. ¿Qué ventaja competitiva ofrece la Comunidad de Aragón, a tu entender, sobre otras comunidades?.

- Calidad de vida
- Costes laborales más ajustados
- Buen ecosistema y tejido empresarial amplio
- Otras (especifique)
- Buena conexión con otras comunidades y logística
- Talento cualificado y preparado para las necesidades que tienen las empresas
- Población activa y bajo paro estructural

16. ¿Crees que la Comunidad de Aragón fomenta la gestión del talento con políticas firmes de empleabilidad?

- Si. De forma clara y suficiente
- Si. Pero de forma limitada
- No lo tengo muy claro
- No. Es totalmente insuficiente

17. ¿Crees que la Comunidad de Aragón ofrece incentivos fiscales y ayudas suficientes a las empresas para gestionar el talento?

- Sí
- No estoy seguro
- No
- Lo desconozco y me gustaría conocer qué ofrece la Comunidad de Aragón para gestionar a mis empleados/as.

18. ¿Qué acciones, programas, subvenciones, ayudas o incentivos conoces y usas que te ofrezca la Comunidad de Aragón?

- Para la contratación y empleo de trabajadores/as
- Para la formación y capacitación de los trabajadores/as
- Para proyectos de innovación - I+D+I
- Para proyectos de sostenibilidad, medioambiente y energía
- Para tecnología y digitalización

19. Bajo tu experiencia y necesidades...que crees que debería ofrecerte la Comunidad de Aragón y otras instituciones para ayudarte a gestionar el talento?

- Importes de incentivos y subvenciones más amplios a nivel económico
- Mejorar la gestión administrativa y condiciones para el acceso a estas ayudas
- Incluir nuevos proyectos, ayudas e incentivos que beneficien a las empresas

## Estudio gestión del talento Aragón

**SOBRE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA ESTRATEGIA SOBRE PERSONAS**

20. ¿Cuál es el nivel de implicación de la alta dirección de tu empresa en la gestión de personas y talento?

- Están muy implicados y potencian la gestión de personas
- Es alto, dando confianza al Departamento de RRHH para gestionar personas
- Es adecuado, pero no hay mucha implicación de manera proactiva
- Es baja, no se implican lo suficiente, solo cuando hay problemas que afectan al negocio
- Es muy baja, no hay foco ni estrategia para gestionar personas

21. ¿Tienes definido un plan estratégico de RRHH para gestionar personas y talento en tu empresa?

- Si lo tengo, pero aún no lo estoy implantando
- No, pero lo estoy construyendo
- No tengo un plan estratégico de personas y talento

22. ¿Con cuántas generaciones estás trabajando actualmente?

- Solo con 2 generaciones ( baby boomers y generación X )
- Con 3 generaciones ( baby boomers, generación X u Millenials o generación Y )
- Con 4 generaciones ( baby boomers, generación X, Millenials y generación Z )
- Con 5 generaciones ( baby boomers, generación X, millenials, generación Z y generación Alfa )

23. ¿Cuál es el papel del Departamento de RRHH en tu empresa?

- Es un papel importante. Está dentro del Comité de Dirección y participa proactivamente en la estrategia para gestionar personas
- Es importante. No está en Comité de Dirección, pero tienen en cuenta nuestra opinión y nos dejan hacer.
- Nuestra labor es ejecutar las directrices que nos marca la dirección general
- Solo tenemos funciones administrativas para cubrir los básicos de la gestión de personas

24. ¿Cuál es el tamaño de tu departamento de RRHH?

- Solo estoy yo
- Entre 1 y 3 personas dedicadas a RRHH
- Entre 4 y 10 personas dedicadas a RRHH
- Más de 10 personas dedicadas a RRHH

25. ¿Que % del presupuesto anual de la empresa se destina al departamento de RRHH y poder gestionar personas?

- Menos del 5% del presupuesto global
  Más del 15%
- Entre un 6% y un 10%
  No sé cuál es el % del presupuesto de RRHH
- Entre un 11% y un 15%
  No tengo presupuesto para RRHH y gestionar personas

26. ¿Cuáles son las principales funciones que tiene el departamento de RRHH en tu empresa?

- Funciones meramente administrativas ( nóminas, fichajes, contrataciones, bajas, altas .. )
- Funciones básicas de RRHH ( administrativas + atracción y selección de nuevos empleados )
- Además de cumplir los básicos, tengo funciones avanzadas gestionando el ciclo de vida del empleado/a completo ( onboarding, evaluación, formación, desarrollo.. )

27. ¿Mides y tienes Kpi´s de RRHH, que te permiten tomar decisiones basadas en datos objetivos?

- Si, mido y hago seguimiento de varios Kpi´s estratégicos de RRHH
- Si tengo algunos datos y Kpi´s pero son básicos
- No, no hago ninguna medición actualmente, ni tengo Kpi´s de RRHH

28. ¿Qué Kpi crees que es imprescindible tener en un departamento de RRHH?

- Productividad de los empleados/as
  Recomendación - enps
- Ambiente, compromiso, satisfacción y vinculación
  Salud y bienestar laboral
- Rotación y absentismo
  Mapa de talento

29. ¿Cuáles son los principales retos y prioridades que tiene el departamento de RRHH sobre la gestión de personas y talento?

	Crítica - Prioritaria	Alta	Normal	Baja	Muy baja
Employer Branding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Atracción y selección nuevo talento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onboarding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fidelización y retención del talento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liderazgo directivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluación del desempeño	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Formación y desarrollo profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recomendación - enps empleados/as	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumplimiento obligaciones legales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30. ¿Cuál crees que es la percepción que tienen los empleados/as y los departamentos de tu empresa sobre RRHH?

- Creo que es muy buena y valoran lo que hacemos para gestionar personas
- Creo que es buena, pero podría mejorar con pequeñas acciones y nuevas iniciativas de valor
- Es normal, no ven mucho valor a veces, pero nos piden ayuda para solucionar ciertos problemas
- Es baja, no ven que aportemos mucho valor, más allá de los básicos
- Es muy baja, solo nos consideran que gestionamos problemas, marrones y nóminas

31. ¿Que papel crees que juega o va a jugar la digitalización y la IA en la gestión de personas y en general en la evolución y futuro de la empresa?

- Un papel crítico y fundamental. Estamos invirtiendo y poniendo foco en este tipo de herramientas
- Un papel importante, pero necesitamos una estrategia clara
- Es importante, pero no es una prioridad actualmente para la empresa
- A día de hoy no se ha planteado invertir en este tipo de acciones
- A nosotros no nos afecta y no es necesario

## SOBRE LA IMAGEN DE MARCA EMPLEADORA "EMPLOYER BRANDING"

32. ¿Cómo crees que es percibida tu empresa y su imagen empleadora por los candidatos y talento externo?

- Como una empresa diferente y única para trabajar
- Como una buena empresa para trabajar
- Como una empresa más del sector
- Como una empresa con una imagen muy mala
- No sé como es percibida mi empresa

33. ¿Tienes una estrategia clara y definida para aumentar y mejorar la marca empleadora de tu empresa?

- Sí, la tengo y la estoy trabajando
- Si la tengo, pero aún no he empezado a ejecutarla
- No, no tengo ninguna estrategia ni hago nada al respecto
- No, ni me lo he planteado y no es ninguna prioridad

34. ¿Qué canales utilizas para comunicar la imagen empleadora de tu empresa y generar deseabilidad entre los candidatos?

- Redes sociales ( linkedin, Facebook, instagram, tik-tok, foros.. )
- Redes sociales y programas internos de recomendación
- Acciones de Marketing y comunicación externa
- No utilizo ningún canal para darme a conocer a los candidatos

35. ¿Dispones de un programa de empleados/as embajadores para potenciar tu imagen de marca empleadora?

- Si, tengo este programa desarrollado e implantado
- Tengo identificado estos embajadores, pero aún no lo he puesto en marcha
- No, no tengo este programa aún, pero estoy pensando en hacer este proyecto
- No, no creo que sea importante ni necesario para mi empresa

36. ¿Conoces la recomendación - enps de los empleados sobre la imagen de tu empresa?

- Si, mido esta recomendación como un Kpi de referencia
- No, no mido esta recomendación, solo tengo una percepción subjetiva
- No la mido, pero creo que es importante empezar a hacerlo, porque da mucha información

## Estudio gestión del talento Aragón

**SOBRE LA ATRACCIÓN Y SELECCIÓN DE NUEVOS EMPLEADOS/AS**

37. Califica el nivel actual de tu empresa sobre la atracción y selección de nuevos empleados/as

- Excelente, no tenemos problemas de atracción y selección
- Bueno, sin problemas graves de atracción y selección
- Aceptable. Tenemos algunos problemas y fallos, pero los vamos solventando
- Mejorable. Tenemos problemas a la hora de atraer y seleccionar determinados perfiles
- Pésimo. No somos capaces de atraer y seleccionar nuevos empleados/as.

38. ¿Cuál es la principal dificultad que encuentras en la Comunidad de Aragón para atraer y seleccionar nuevo talento?

- Escasez de perfiles cualificados
- Candidatos comprometidos y con ganas de trabajar
- Talento digital y tecnológico - perfiles Stem
- Atraer talento internacional
- Otras (especifique)
- Fuerte competencia con otras empresas y lo que ofrecen
- Desajuste entre la oferta formativa y las necesidades reales de la empresa
- Infraestructuras y transporte adecuado para ir a trabajar

39. ¿Cuál es el principal canal de atracción y selección que utilizas?.

- LinkedIn
- Portales de empleo
- Publicación vacantes en página web
- Otros (especifique)
- Programas de recomendación internos
- Empresas de selección, executive search y headhunting
- Búsqueda directa por el equipo de selección de RRHH

40. ¿Tienes diseñado e implementado un proceso de atracción y selección, para mejorar la experiencia de los candidatos?

- Si tengo este proceso
- Tengo y hago algo, pero es muy básico y no está procedimentado
- No, no tengo ningún proceso

41. ¿Conoces qué está haciendo la competencia y el resto de empresas para atraer talento y seleccionarlo ?

- Si, estoy al día de las mejores prácticas sobre atracción y selección
- Si, pero me gustaría tener más detalle y qué acciones están utilizando
- No, no sé que están haciendo los demás y los resultados

42. ¿Utilizas o estás pensando en utilizar herramientas de IA y tecnología para medir y mejorar el proceso de atracción y selección?

- Si utilizo tecnología e IA específica para atraer, seleccionar y mejorar el proceso
- Utilizo herramientas de medición, pero no IA para atraer y seleccionar
- No utilizo ni mido el proceso de atracción y selección y no tengo Kpi's
- Lo estoy empezando a valorar

43. ¿Utilizas pruebas técnicas y/o psicométricas para evaluar las competencias y habilidades de los nuevos candidatos?

- Si, las utilizo en todos los procesos de selección
- Si, pero solo las utilizo en algunos procesos y más enfocados a managers y directivos
- No, no utilizo este tipo de pruebas.. solo hago entrevistas
- No, no utilizo, pero creo que ha llegado el momento de hacerlo

44. ¿Cuál es el tiempo medio de cobertura de las nuevas vacantes que tienes que cubrir en tu empresa?

- Menos de 1 semana
- Entre 1 y 2 semanas
- Entre 2 y 4 semanas
- Más de 1 mes
- Más de 3 meses

45. ¿Cuál es el principal reto que tienes por delante sobre la atracción y selección de nuevos empleados/as?.

- Tener una estructura organizativa adecuada las necesidades del negocio y de las personas
- Tener una job description adecuada de cada puesto de trabajo
- Identificar las competencias y habilidades necesarias para trabajar en la empresa
- Otros (especifique)
- Mejorar las entrevistas y evolucionar hacia entrevistas por competencias
- Medir los Kpi's de atracción y selección ( vacantes, tiempo cobertura, nº candidatos.. ) con tecnología
- Mejorar el proceso, impactando en la experiencia del candidato/a.

46. ¿Dispones de planes específicos de atracción y selección para cumplir con los requisitos legales de discapacidad, colectivo LGTBI, igualdad, paridad, talento senior y talento femenino?

- Si, tengo planes específicos por cada uno de estos
- Si, pero para todos los colectivos
- No estoy seguro, hago algo pero no pongo foco en estos planes específicos.
- No, no tengo ningún plan específico para estos colectivos.
- No, pero creo que es necesario, importante e imprescindible hacerlo lo antes posible.

## Estudio gestión del talento Aragón

**SOBRE LA INCORPORACIÓN Y EL ONBOARDING A LA EMPRESA**

47. ¿Dispones de un programa de onboarding para nuevos empleados/as en tu empresa?

- Si, tengo un programa de onboarding y está dando resultados
- Si, tengo un programa de onboarding, pero es muy pequeño y no cubre todas las necesidades
- No estoy seguro, ya que tengo algo, pero no creo que sea lo adecuado
- No no tengo ningún programa de onboarding
- No, pero quiero empezar a trabajar el onboarding lo antes posible

48. Para el onboarding, ¿utilizas algún tipo de plataforma o tecnología para gestionar el momento del onboarding?

- Si tengo una plataforma online y digitalizada que me ayuda a gestionar el onboarding
- No, no tengo ninguna plataforma. Es todo de manera manual y artesanal en un excel
- No, no tengo plataforma, pero creo que es necesario a día de hoy contar con este tipo de ayudas.

49. ¿Cuánto tiempo dura el proceso de onboarding en tu empresa?

- Menos de 1 semana
- Entre 1 y 2 semanas
- Entre 1 y 4 semanas
- Más de 1 mes
- Dura más de 3 meses, ya que cada 15 días o cada mes hago alguna acción vinculada al onboarding
- Dura hasta 6 meses, midiendo cada mes al principio, luego trimestralmente y finalmente una evaluación a los 6 meses

50. ¿Qué áreas o departamentos de la empresa participan en el proceso de onboarding?

- Todos los departamentos participan. Hacemos un onboarding global
- Solo participan RRHH y los principales departamentos de la empresa
- Solo participa RRHH y el departamento donde se incorpora el nuevo empleado.
- Solo participa RRHH

51. ¿Qué acciones realizas con las nuevas incorporaciones, el primer día?. ( Escoge todas aquellas que creas adecuadas )

	Lo hago siempre	A veces	No lo hago nunca
Les entrego todo el material necesario para su trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestiono los básicos para su incorporación ( firma contrato, firma documentación legal.. )	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les tengo preparado un Welcome Pack de bienvenida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo preparado un desayuno con el manager y el equipo directo al que se incorpora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El equipo directivo y la dirección general reciben a los nuevos empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les hago un "tour" por las instalaciones y les presento a todos los equipos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

52. Durante el proceso de onboarding... los nuevos empleados tienen asignado un mentor o algún referente interno de la empresa?

- Si, tienen asignado un mentor que les ayuda en todo lo que necesiten
- Si, pero es directamente su responsable directo
- No, no tienen asignado ningún mentor ni nadie directamente
- No, pero para eso está RRHH para ayudarles

53. ¿Mides y haces seguimiento de la satisfacción de los nuevos empleados, con el proceso de onboarding?

- Si, les hago una pequeña entrevista y encuesta para conocer su nivel de satisfacción
- Si, pero solo a través de una pequeña entrevista de Feedback
- Si, pero de manera informal a través de su jefe directo
- No, ni mido ni hago seguimiento

54. ¿Qué tipo de formación inicial ofreces a tus nuevos empleados/as durante su proceso de onboarding?

- Tienen formación obligatoria por Ley y específica del puesto de trabajo
- Solo tienen la formación obligatoria por Ley.
- No hay formación alguna, directamente les formamos en su puesto de trabajo.

55. ¿Haces algún tipo de evaluación y planes de mejora tanto del proceso de onboarding, como del aprendizaje y experiencia de los nuevos empleados/as?

- Si hago un seguimiento, evalúo, tomo decisiones y hago planes de mejora
- Si hago un seguimiento, pero no voy más allá
- No, no hago ningún seguimiento ni evalúo nada.

56. ¿Qué porcentaje de las nuevas contrataciones, permanecen en la empresa después de los primeros 6 - 12 meses?

- El 100% de las nuevas incorporaciones
- El 75% aproximado de las nuevas incorporaciones
- El 50% aproximado de las nuevas incorporaciones
- El 30% aproximado de las nuevas incorporaciones
- Menos del 30% de las nuevas incorporaciones

## Estudio gestión del talento Aragón

**SOBRE EL DÍA A DÍA: PROPUESTA DE VALOR -  
FIDELIZACIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO  
INTERNO - COMUNICACIÓN INTERNA**

57. ¿Cómo valorarías la propuesta de valor a los empleados/as en tu empresa?

- Excelente. Creo que cumple con todo lo necesario y es diferencial
- Buena. Cumple con las exigencias de los empleados/as
- Aceptable. Cumple algunas premisas, pero aún le falta mejorar y añadir más valor a la propuesta
- Baja. Es necesario darle una vuelta y crear una nueva propuesta de valor
- Pésima. No es diferencial y no cumple las expectativas de los empleados/as

58. ¿Crees que tu propuesta de valor es diferencial con respecto a lo que ofrece el resto de empresas y tu competencia directa?

- Sí, creo que es diferencial y está por encima de lo que ofrecen los demás
- Sí, es diferencial, pero no creo que haya mucha diferencia con lo que ofrecen las demás empresas
- No estoy seguro, no sé lo que ofrecen el resto de empresas
- No, no es diferencial e incluso creo que está por debajo de las demás empresas

59. Dentro de la propuesta de valor, que es lo más diferencial que ofreces a tus empleados/as para fidelizarlos y que tengan una buena experiencia como empleados/as.

(selecciona todas aquellas que ofreces en tu propuesta de valor)

- Teletrabajo, horario flexible, conciliación y desconexión digital
- Salario competitivo, variable y retribución flexible
- Permisos ampliados (maternidad, paternidad, cuidado familiares.. )
- Seguro médico
- Formación y desarrollo
- Programas de bienestar (deporte, salud mental, fisioterapia, psicología.. )
- Otras (especifique)

60. ¿Conoces y mides el ambiente y compromiso de los empleados/as de tu empresa?

- Sí, al menos una vez al año
- Sí, pero de manera ocasional sin un proceso
- Sí, pero solo cuando detecto que hay muchos problemas y que afectan a la empresa y al negocio
- No, no lo mido nunca
- No, pero creo que es esencial empezar a medir este clima y ambiente para evitar futuros problemas

61. ¿Qué es lo más importante para ti y tu empresa, para tener un buen ambiente y compromiso, para fidelizar el talento interno?

- La implicación del equipo directivo y managers de la empresa
- Hacer un buen proceso de selección acorde a los valores de la empresa y atraer talento que sume.
- Trabajo en equipo, tanto en cada departamento, como la relación entre todos los departamentos.
- Reconocimiento, respeto y desarrollo de los empleados/as
- Formación, desarrollo y crecimiento profesional

62. A día de hoy, ¿conoces el % estimado de tu plantilla que está comprometida con su trabajo y la empresa?

- Menos del 10%
- Entre el 10% y el 20%
- Entre el 20% y el 30%
- Más del 30%
- Más del 50%
- Más del 75%
- El 100% de los empleados/as

63. Sobre la movilidad... Valora cada una de estas observaciones según la importancia que tiene en tu empresa

	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
Tengo un plan de movilidad sostenible en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa facilita opciones de transporte sostenible (transporte público, coche compartido, bicicleta..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La movilidad al trabajo impacta en la conciliación de los empleados/as	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El tiempo de desplazamiento al centro de trabajo impacta en la satisfacción y motivación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reducir el tiempo de desplazamiento impacta en la fidelización, productividad y bienestar de los empleados/as	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

64. Sobre el control horario... Valora cada una de estas observaciones según la importancia que tiene en tu empresa

	<b>Totalmente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>
Tengo una política de registro horario en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El registro horario es transparente y ágil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los empleados/as se sienten cómodos y son responsables con el fichaje obligatorio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El registro horario respeta el derecho de los empleados/as con respecto a la desconexión digital	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El registro horario permite conciliar más y mejor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

65. ¿Cuál es tu valoración sobre la comunicación directa que se realiza en tu empresa?

- Excelente. Comunicamos mucho y muy bien
- Buena. Comunicamos varias cosas, pero es necesario seguir mejorando
- Aceptable. Comunicamos muy poco y no lo importante
- Mejorable. Comunicamos de vez en cuando algo, sin compromiso ni procesos
- Pésima. No hacemos nada de comunicación interna. No comunicamos

66. ¿Qué canales utilizas para fomentar la comunicación interna entre tus empleados/as?

- E-mail corporativo
- Newsletter mensual
- Intranet
- Reuniones presenciales o virtuales con todos los empleados/as
- Reuniones presenciales o virtuales con cada equipo.
- Otras (especifique)

67. La alta dirección de la empresa, ¿está comprometida e implicada en la comunicación interna, compartiendo la estrategia de la empresa?

- Si, están implicados, involucrados y cumplen sus compromisos de comunicar.
- A veces se implican y otras no.
- No, no están implicados ni involucrados

68. ¿Con qué periodicidad realizas la comunicación interna con tus empleados/as?

- Al menos 1 vez al mes
- Al menos 1 vez al trimestre
- Al menos 1 vez al semestre
- Una vez al año
- Nunca comunicamos nada.

## Estudio gestión del talento Aragón

### SOBRE EL LIDERAZGO DIRECTIVO

69. De 0 a 10, podrías decirnos ¿cuál crees que es el impacto del equipo directivo en la fidelización, compromiso y gestión del talento?

Muy bajo

Medio

Muy alto



70. ¿Tienes identificados los principales problemas, sobre la gestión de talento, que tiene tu equipo directivo?

- Si, los tengo identificados
- Si, pero no de manera profunda
- No, no los tengo identificados

71. ¿Cuál es el problema más frecuentes a los que se enfrenta tu empresa sobre el liderazgo?.

- Capacitación y formación directiva para liderar equipos
- Comunicación directa y Gestión conflictos
- Trabajo en equipo con el resto de directivos y equipos
- Otro (especifique)
- Dedicar parte de su tiempo a gestionar personas
- Empatía, inteligencia emocional y bienestar equipo

72. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que más predomina en el equipo directivo de tu empresa?

- Autoritario - jerárquico
- Participativo - colaborativo
- Transformacional - inspirador
- Transaccional - procesos, objetivos y resultados

73. ¿Cuáles crees que son las competencias de liderazgo, más importantes que tiene que tener un directivo en tu empresa?.

	Crítica - Prioritaria	Alta	Normal	Baja	Muy baja
Visión estratégica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación y transparencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestión de personas y equipos directos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo en equipo con los demás directivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovación y gestión del cambio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Orientación a resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Empatía y disponibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

74. ¿Evalúas al equipo directivo de tu empresa?

- Si, al menos una vez al año
- Si lo he evaluado alguna vez, pero no de manera continua
- No, no evalúo al equipo directivo

75. ¿Dispones de un plan de formación específico para mejorar la capacitación en competencias y habilidades del equipo directivo de tu empresa?

- Si, el equipo directivo tiene un plan de formación y desarrollo específico para ellos
- Sí, formo al equipo directivo pero a demanda de sus necesidades y en formaciones técnicas y de negocio
- No, no tengo un plan de formación específico para el equipo directivo.

76. De cara al futuro de la empresa... ¿tienes identificado el potencial directivo de los empleados/as de la empresa, para poder asumir estos roles en un futuro?

- Si, a través de la evaluación del desempeño tengo identificado el potencial directivo de los empleados/as
- Aún no, pero es un proyecto inminente y que tengo que abordar
- No, no tengo identificado ese talento directivo futuro

77. ¿Tienes pensando o planificado un plan de contingencia o plan de sucesión del equipo directivo para los próximos 2-3 años?

- Si, tengo identificado el plan de sucesión completo
- Si, estoy empezando a trabajar sobre un posible plan de sucesión
- No, no tengo identificado ningún plan de sucesión

## Estudio gestión del talento Aragón

**SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y  
TALENTO DE LOS EMPLEADOS/AS DE TU EMPRESA**

78. ¿Dispones en tu empresa con un sistema formal de evaluación del desempeño de los empleados/as?

- Si
- No
- No estoy seguro, hago algo pero no es un proceso formal de evaluación

79. ¿Cómo realizas la evaluación del desempeño actualmente?

- De la manera tradicional, en papel o excel
- Utilizo tecnología y la tengo digitalizada a nivel informático
- Un mix de ambas, combino lo tradicional con la tecnología.

80. ¿Qué método de evaluación del desempeño utilizas habitualmente en tu empresa?

- Evaluación descendente ( de arriba a abajo - de managers a empleados/as )
- Evaluación descendente y ascendente ( de arriba a abajo y de abajo a arriba )
- Evaluación 360º ( ascendente, descendente, pares e iguales, proveedores y clientes )

81. ¿Qué conceptos evalúas en la evaluación del desempeño?

- Resultados y objetivos de negocio
- Necesidades formativas
- Valores y comportamientos
- Competencias de liderazgo del equipo directivo
- Competencias y habilidades
- Todas las anteriores

82. Una vez realizada la evaluación del desempeño.. ¿para qué utilizas los resultados obtenidos?.

- Incrementos salariales (fijo, variable, bonus)
- Para fijar los objetivos del siguiente año a cada empleado/a
- Crecimiento profesional, ascensos y promociones
- Para tomar decisiones sobre posibles salidas, por bajo desempeño
- Para mejorar la formación de los empleados/as
- Todas las anteriores

83. ¿Tienes un mapa de talento interno, donde ubicar a cada empleado/a de tu empresa?

- Si, tengo identificado el talento y potencial interno y está ordenado
- No. No tengo identificado el talento y potencial interno
- No. Pero creo que es importante realizarlo y tenerlo

## SOBRE LA FORMACIÓN, DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LOS EMPLEADOS/AS

84. ¿Tienes diseñado, planificado e implantado un plan de formación global y anual para los empleados/as?

- Si. Tengo el plan muy bien definido
- Sí. Lo tengo definido, pero aún no lo he implementado y ejecutado
- No. No tengo plan de formación anual
- No. No hago formación en mi empresa

85. ¿Qué %, aproximado, de la masa salarial destinás a la formación de los empleados/as de la empresa?

- Menos del 1%
- Entre el 1% y el 5%
- Entre el 5% y el 10%
- Más del 10%

86. ¿Consumes el crédito formativo - FUNDAE que tiene tu empresa para formar a todos los empleados/as?

- Si. Consumo todo el crédito formativo
- Si. Consumo el crédito pero nunca me gasto el 100%
- No. Nunca consumo el crédito formativo
- No. No sabía que disponía de este crédito formativo

87. ¿Quién participa en la definición de la formación a los empleados/as de la empresa?

- La alta dirección
- Directivos y managers con sus equipos
- Recursos humanos
- Todos participamos en definir la formación de cada empleado/a

88. ¿Qué tipo de formación ofreces a tus empleados/as?.

- Formación obligatoria por Ley
- Formación en competencias y habilidades
- Formación en liderazgo
- Formación externa (máster, MBA, carrea universitaria.. )
- Todas las anteriores

89. ¿Cuál es la modalidad que más utilizas para impartir la formación a los empleados/as?

- Presencial
- Online
- Mixta ( presencial y online )

90. ¿Qué % de la plantilla participa, aproximadamente, anualmente en acciones formativas?

- Menos del 30%
- Entre el 30% y el 50%
- Entre el 50% y el 75%
- Más del 75%

91. La formación que ofreces a los empleados/as.. ¿es igual para todos/as o está particularizada según las necesidades profesionales de cada uno/a de ellos/as?

- Es igual para todos/as. Cada uno puede pedir la formación que ofrecemos
- Está particularizada, según las necesidades específicas de cada departamento y rol
- Es igual para todos/as, pero hay excepciones según las necesidades del negocio

92. ¿Mides el impacto y la satisfacción de la formación realizada, de cara a tener planes de mejora continua?

- Si. Mido el impacto, el aprovechamiento de cara a mejorar cada año
- Si. Mido algo, pero de manera esporádica y me fío más del feedback de los empleados/as
- No. No mido nada y no tengo datos sobre el impacto de la formación

93. ¿Dispones de planes de carrera para los empleados/as en tu empresa?

- Si. Tengo planes de carrera
- Si. Es parecido a un plan de carrera pero no es tan ambicioso
- No. No tengo planes de carrera
- No. Pero creo que es necesario en estos momentos para mejorar la fidelización

94. ¿Dispones dentro de tu plan de fidelización y crecimiento, de un plan de movilidad interna?

- Si. Tengo un plan de movilidad interna.
- Si. Tengo algo así, pero no está estructurado ni procedimentado, pero si lo suelo hacer.
- No, no tengo plan de movilidad interna
- No. No lo tengo, pero es importante para mejorar la fidelización

## Estudio gestión del talento Aragón

**SOBRE LA SOSTENIBILIDAD, DISCAPACIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA**

95. ¿Cuál es el grado de importancia en tu empresa, sobre la RSC - ESG?

- Muy alto. Estamos muy concienciados con la sostenibilidad, discapacidad y RSC en general
- Alto. Estamos concienciados, pero hay que impulsarlo más
- Razonable. Es importante pero no es estratégica
- Baja. No le damos mucha importancia por el momento
- Muy baja. No hacemos nada sobre sostenibilidad, RSC y ESG

96. ¿Tienes un plan de igualdad en tu empresa?

- Si. Ya tengo el plan de igualdad
- Si. Aunque todavía no está finalizado, pero ya tengo hecho el plan
- No. No tengo plan de igualdad
- No. Porque no lo necesito ya que somos menos empleados/as del límite legal
- No. No lo tengo, lo necesito hacer pero no se cómo.

97. ¿Dispones de un protocolo de acoso laboral y sexual en tu empresa?

- Si. Tengo este protocolo y lo he implantado
- No. No tengo este protocolo.
- No. No sabía que tenía que hacerlo.

98. ¿Cumple con los requisitos legales y obligatorio sobre el colectivo LGTBI?

- Si. Ya tengo hecho el protocolo LGTBI
- No. Aún no tengo el protocolo.
- No. Desconocía que tenía que hacerlo.

99. Con respecto a la salud y bienestar laboral.. ¿dispones de un protocolo para evaluar los riesgos psicosociales?

- Si. Tengo este protocolo y ya está implantado y evaluado
- No. No tengo este protocolo ni evaluación
- No. No sabía que tenía que hacer este protocolo y evaluación de los riesgos psicosociales

100. ¿Dispones de un plan específico para abordar la discapacidad e inclusión en tu empresa?

- Si. Tengo este protocolo sobre discapacidad
- No. No tengo ningún protocolo sobre discapacidad
- No. No lo tengo pero es un proyecto estratégico que tenemos que afrontar este próximo año

101. ¿Cuál es el % de la plantilla que tiene alguna discapacidad?

- Menos del 2% legal que me exige la ley
- El 2% legal exigido por ley
- Más del 2% exigido por ley

102. ¿Qué acciones sobre discapacidad e inclusión realizas actualmente en tu empresa?.

(Elige todas aquellas que sean adecuadas)

- Programas de voluntariado para empleados/as.
- Acuerdos con Asociaciones de personas con discapacidad y ONGs
- Programa de selección e incorporación de personas con discapacidad
- Acciones de sensibilización y formación a empleados/as sobre como convivir con la discapacidad
- Otras (especifique)

## Estudio gestión del talento Aragón

**SOBRE LA ROTACIÓN, DESVINCULACIONES Y BAJAS VOLUNTARIAS**

103. ¿Cuál es el % de despidos - desvinculaciones que ha tenido tu empresa en el último año?

- Menos del 5%
- Entre el 6% y el 15%
- Entre el 16% y el 25%
- Más del 25%

104. ¿Cuál es la principal causa por las que realizas despidos - desvinculaciones en tu empresa?.

- Bajo desempeño, falta de competencias y habilidades
- Actitud - falta de compromiso y motivación
- Conflictos personales y profesionales
- Reestructuración por causas estratégicas y económicas

105. ¿Cuál es la rotación no deseada - bajas voluntarias que has tenido en el último año?

- Menos del 5%
- Entre el 5% y el 10%
- Entre el 11% y el 15%
- Entre el 16% y el 25%
- Más del 25% de la plantilla

106. ¿Cuál es la principal causa de las bajas voluntarias?.

- Mejora en las condiciones salariales
- Falta de formación, desarrollo y crecimiento
- Mala relación con el jefe directo
- Mejora en la flexibilidad y conciliación laboral
- Ambiente de trabajo
- El trabajo en sí, funciones y tareas no acordes a las expectativas

107. ¿Realizas entrevistas de salida a las personas que salen de manera voluntaria en tu empresa, para conocer los motivos y poner planes de mejora?

- Sí. De manera sistemática a todas las personas que presentan su baja voluntaria
- Sí. De manera sistemática, tanto a las que presentan su baja voluntaria como las desvinculaciones forzadas
- Sí, a veces, pero no siempre.
- No. No hago entrevistas de salida

108. En tu empresa, ante los despidos - desvinculaciones, ¿se ofrece a los empleados/as un programa de acompañamiento profesional - outplacement?

- Sí. Ofrecemos outplacement a todas las personas que desvinculamos
- Sí. Ofrecemos outplacement pero solo a determinadas personas ( directivos )
- No. No ofrecemos outplacement
- No. No lo ofrecemos, porque no sabemos qué es outplacement

109. ¿En tu empresa, comunicáis las salidas de los empleados/as?

- Sí. Comunicamos todas las salidas de manera formal con un proceso establecido.
- Sí. Comunicamos algunas salidas, que son las más significativas
- Sí. Comunicamos las salidas, pero de una manera informal.
- No. No comunicamos las salidas.

## ESTRUCTURA DE PRECIOS PARA LAS EMPRESAS ASOCIADAS

TIPO EMPRESAS	NÚMERO EMPLEADOS	PRECIO MERCADO	PRECIO ASOCIADO	AHORRO ASOCIADOS
<b>PYMES</b>	< 25	1.250 €	<b>150 €</b>	1.100 €
<b>PYMES</b>	Entre 26 y 50	1.950 €	<b>225 €</b>	1.725 €
<b>MEDIANA EMPRESA</b>	Entre 51 y 100	2.500 €	<b>300 €</b>	2.200 €
<b>MEDIANA EMPRESA</b>	Entre 101 - 250	3.250 €	<b>400 €</b>	2.850 €
<b>GRAN EMPRESA</b>	Entre 251 y 500	3.950 €	<b>500 €</b>	3.450 €
<b>GRAN EMPRESA</b>	Más de 500	4.750 €	<b>650 €</b>	4.100 €