

TRABAJO DE INVESTIGACION FINAL

El Talent Management de Empresas
Multinacionales en Argentina

Profesora: Mónica De Arteche

Alumnas:

Martínez Alfaro, Carla LU. 1013508

Perez, María Agustina LU. 1014419

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	3
ABSTRACT	4
INTRODUCCIÓN	5
PRESENTACIÓN DEL TEMA.....	5
ALCANCE.....	5
PREGUNTAS	6
PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN.....	6
OBJETIVOS.....	6
AGRADECIMIENTOS.....	7
MARCO TEÓRICO	8
CAPÍTULO 1	9
1.1 <i>Introducción al concepto de TM</i>	9
1.2 <i>Revisión de talento</i>	10
1.3 <i>Desarrollo y Relevancia del TM</i>	11
CAPITULO 2	18
2.1 <i>Estrategia, Management, Política</i>	18
2.2 <i>Empresa e industria</i>	23
CAPÍTULO 3	25
3.1 <i>Talento</i>	25
3.2 <i>Talent Management y sus modelos</i>	29
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	34
ANÁLISIS DE RESULTADOS	38
4.1 <i>ENTREVISTAS</i>	38
4.2 <i>ANÁLISIS DE DOCUMENTOS</i>	47
4.3 <i>CUESTIONARIO</i>	52
CONCLUSIONES	54
IMPLICANCIAS	57
BIBLIOGRAFÍA	58
ANEXOS	61
ENTREVISTAS	61
DOCUMENTOS	73
CUESTIONARIO	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Talent Management.....	16
Figura 2: Definición de Estrategia.....	19
Figura 3: Definición de Management.....	21
Figura 4: Definición de Política.....	23
Figura 5: El talento en los distintos niveles.....	26
Figura 6: Talento.....	27
Figura 7: Niveles para talento.....	28
Figura 8: Modelo de TM.....	31
Figura 9: Proceso de TM.....	32
Figura 10: Tabla de Metodología de la Investigación.....	36
Figura 11: Modelo Gestión por Competencias.....	41
Figura 12: Resultados Entrevistas.....	44
Figura 13: Porcentajes de implementación en empresas de Argentina.....	51

RESUMEN EJECUTIVO

Hoy en día contar con capital humano talentoso dentro de la organización es el elemento clave para el alcance de los objetivos organizacionales, la mejora de la eficiencia y el buen desempeño. El entorno actual genera que esta tarea sea cada vez más complicada, obligando a las empresas a cambiar sus políticas, e ir adaptándose para no quedar un paso atrás.

El presente trabajo de investigación tratará el tema de Talent Management, o gestión de talentos, en empresas multinacionales en Argentina.

Para su ejecución se investigaron diversas fuentes teóricas, tomando autores reconocidos y especialistas en el tema en cuestión que nos sirvieron de base para entender más del tema, sus prácticas, y su implementación.

Para esto se utilizó una metodología de tipo descriptiva explicativa mediante el estudio de caso transversal al estudiarse la gestión de talentos dentro de las empresas multinacionales, dejando de lado otras políticas organizacionales.

A su vez, para tener un acercamiento práctico, se entrevistaron a siete gerentes de Recursos Humanos de multinacionales de distintos rubros que operan en Argentina, que nos dieron información acerca de sus procesos de retención de talentos y los modelos de gestión del capital humano utilizados en las organizaciones que lideran.

Por último, y para tener un enfoque más actual y profesional sobre el tema, se entrevistó también a Andrés Hatum, especialista en Talent Management y Recursos Humanos, quien nos brindó su perspectiva del tema en la actualidad y las nuevas tendencias.

De esta manera pudimos entender la importancia que tiene la gestión del talento en las organizaciones, así como las prácticas pertinentes que conllevan a su implementación.

Finalmente obtuvimos como resultado principal que actualmente, la gestión de talentos es un factor de gran importancia en las empresas por lo que cada vez más, se aplican políticas y medidas para su implementación. A su vez, pudimos observar que la mayoría de las empresas utilizan modelos híbridos de Talent Management, en base a su cultura y prácticas propias.

Palabras clave

Gestión del talento- Recursos Humanos- Capital Humano- Multinacionales

ABSTRACT

Nowadays, to count with talented human capital is the key element for achieving organizational results, efficiency improvement, and a good development.

The actual environment generates that this task gets harder and harder, making the companies change their politics, and adapt, so that they don't get a step behind.

This research work will deal with the theme Talent Management in multinational companies in Argentina.

To carry it out, diverse theory sources were investigated, taking renowned authors and specialists in the subject and using them as our basis for a better understanding of Talent Management, its practices and its implementation.

For this matter, a descriptive explicative methodology was used by applying a transversal case study which only considers Talent Management in multinational companies, not taking into account other organizational politics.

At the same time, to have a more practical approach to it, seven Human Resources managers from multinationals from different markets operating in Argentina were interviewed, and provided us with information about their talent retention processes, and the models of human capital management utilized in the organizations they lead.

Additionally, and to obtain a more actual and professional focus on the theme, Andrés Hatum, Talent Management and Human Resources specialist, was also interviewed, who gave us his perspective on the theme in the actual scenery and its tendencies.

This way we could understand the importance talent management has in the organizations, as well as the pertinent practices that lead to its implementation.

Finally, we obtained as a main result, that nowadays Talent Management is a matter of great importance in organizations. Because of this, more and more companies are developing measures and politics for its implementation. Moreover, we were able to acknowledge that most companies use hybrid Talent Management models based on their own culture and practices.

Key words

Talent Management- Human Resources- Human Capital- Multinationals

INTRODUCCIÓN

Presentación del tema

El presente trabajo de investigación pretende analizar cómo se gestiona el talento de las personas en las empresas de distintas industrias con el objetivo de crear valor agregado para la misma.

Para esto, analizaremos siete empresas multinacionales de distintos rubros que operan en el mercado argentino describiendo y comentando la forma en que gestionan el talento.

Alcance

El presente trabajo de investigación se limitará a presentar solamente dos modelos de gestión del talento. Creemos que son dos modelos que ilustran y sintetizan de forma completa y eficiente los temas concernientes al tema en cuestión. Si bien existen diversos modelos dependiendo de la organización en que se actúe, el mercado en el que se trabaje y el modo de operar de las distintas organizaciones, encontramos en estos dos, los modelos más explícitos y generales para lograr la descripción y posterior análisis del Talent Management.

Por otro lado, se utilizaron siete empresas distintas para analizar el modo en que utilizan y se benefician del Talent Management. Se escogieron siete multinacionales, dejando de lado empresas más chicas o PyMes. Esto se debe a que el tamaño y la estructura de una multinacional brindan el sostén que se requiere para el desarrollo de un modelo de gestión. Si bien los mismos no son exclusivos para empresas multinacionales, se adecuan más fácilmente a organizaciones de ese calibre. En empresas más pequeñas, generalmente se trabaja de manera más informal. Y, aunque hay excepciones, por lo general no se implementan modelos de gestión del estilo que estamos analizando.

Preguntas

1. ¿Reconocen las empresas a la gestión de talentos como un factor importante dentro del management empresarial?
2. ¿Cuáles son las acciones para la gestión de talentos en las empresas multinacionales?
3. ¿Qué ventajas perciben las empresas?
4. ¿Utilizan modelos puntuales de Talent Management? Si los utilizan, ¿Son propios de la empresa, o corresponden a modelos ya establecidos?

Problema y justificación

Actualmente, la necesidad de las empresas de contar con capital humano idóneo para el desarrollo de su negocio, se está volviendo cada vez más importante dentro de las organizaciones. A su vez, la necesidad de las empresas de encontrar a las personas adecuadas, dado el contexto de nuestro país, se ha vuelto una tarea difícil de abordar.

A partir de esto, se plantea la necesidad de identificar la forma en la que las empresas llevan a cabo estas tareas, desde la selección hasta la retención de personal mediante el Talent Management.

Objetivos

El objetivo principal de esta investigación es identificar modelos de gestión del talento utilizados por empresas de gran envergadura en el mercado local, analizando los beneficios que les proporciona.

A su vez, evaluar la forma en que aquellos modelos ayudan a la creación de valor agregado teniendo en cuenta las industrias en las que operan.

Por otra parte, se busca determinar si las empresas analizadas utilizan modelos ya establecidos por otras organizaciones, siguiendo ciertos patrones o si, por el contrario, desarrollan sus propios procesos para llevar a cabo la gestión de talentos.

Finalmente, se propone identificar las ventajas que les aporta a las empresas tener una buena gestión de talentos y de capital humano.

Agradecimientos

El equipo de investigación agradece especialmente a Natalia De Vita, gerente de RRHH de GSK, Magdalena Serrano, gerente de RRHH de Nestlé, José Correa, gerente de RRHH de Ball Corporation, Guillermo Avogrado, gerente de RRHH de Sony Music, Graciela Vandam y Ondine Lubel, gerentes de RRHH de Avon, Gustavo Cerri, gerente de RRHH de Yamaha Motor Company, y a Emiliano Gatti, gerente de RRHH de Makro por su ayuda, su tiempo y disposición.

A Alejandro Melamed y a Andrés Hatum por su ayuda y gran aporte a nuestra investigación.

Y por último, a nuestra tutora y profesora, Mónica de Arteche, por servirnos de guía, y por orientarnos, siempre dispuesta a colaborar en nuestra labor.

MARCO TEÓRICO

El marco teórico está dividido en tres capítulos en los que se desarrollan distintas definiciones y conceptos que se utilizarán para llevar a cabo nuestro trabajo de investigación.

El primer capítulo presenta una introducción al escenario actual del tema a desarrollar, enfatizando la importancia que presenta la gestión del talento hoy en día en las empresas.

El segundo capítulo está compuesto por definiciones de los conceptos claves incluyendo Estrategia, Management, Políticas, Empresa Multinacional e Industria, de acuerdo a diferentes autores. De esta forma, se tratará de establecer el contexto en el que se llevará a cabo la investigación.

Finalmente, en el tercer capítulo se definen más específicamente los conceptos de Talento y Talent Management de acuerdo a varios autores y se plantean algunos modelos actuales de Talent Management.

CAPÍTULO 1

1.1 Introducción al concepto de TM

El Talent Management es un concepto que se ha comenzado a utilizar desde hace algunos años y que las empresas han tenido que incorporar para poder asegurarse de poseer un capital humano idóneo para llevar a cabo sus negocios. Antes de definir este concepto, es importante explicar qué es el Talento.

Antes que nada es importante destacar el hecho de que muchas empresas hoy en día consideran que el talento es su mayor patrimonio y aquello que creará una diferencia estratégica para la organización destacándola de otras.

Según Linda Holbeche (2009) se puede definir al talento como aquellos individuos que pueden marcar una diferencia en la performance de una organización, ya sea a través de una contribución inmediata, o en un largo plazo demostrando sus más altos niveles de potencial.

A partir de esta explicación, define entonces al Talent Management como “La atracción, identificación, desarrollo, retención y despliegue sistemático de aquellos individuos con alto potencial quienes son de valor particular a la organización” (Holbeche, 1999, p. 118)

Por otro lado, otros autores definen al Talent Management como la práctica de usar procesos interconectados de recursos humanos para proveer un beneficio a cualquier organización.

El término Talent Management es un concepto que va tomando diferentes significados según cambie la organización. Para algunas, se trata del management de individuos de gran importancia o los “talentosos”, mientras que para otras se trata de cómo se maneja generalmente el talento, asumiendo que todas las personas tienen talento que debe ser identificado y liberado.

El Talent Management se refiere a la anticipación del capital humano requerido que la organización necesita, y luego armando el plan para suplir esas necesidades. Las compañías comprometidas con una estrategia de Talent Management desplazan la responsabilidad de los empleados del departamento de recursos humanos a todos los gerentes en la organización. El proceso de atraer y retener empleados rentables, al ser

cada vez más competitivo entre firmas y de importancia estratégica, se ha hecho conocido como “la guerra por el talento”. Talent Management también es conocido como HCM, Human Capital Management.

Una empresa que es capaz de mantener un capital humano diferenciado, exclusivo y de calidad, con habilidades específicas muy valoradas en el mercado, deberá esforzarse, de la misma manera en que lo hizo para atraerlo, para retenerlo. Para ello, la gestión del talento se utiliza para desarrollar una estrategia acorde con las estrategias de la organización como un todo.

1.2 Revisión de talento

Para desarrollar una estrategia de Talent Management clara y para incrementar la conciencia del talento disponible y sus sucesores, todas las organizaciones deberían conducir reuniones de revisiones de talento para estar preparados para cambios en el negocio, como crecimiento de la compañía, o baja en la necesidad de talento. De la misma manera que las compañías tienen reuniones frecuentes y reportes concentrándose en su status financiero y necesidades presupuestarias, la revisión de talento está diseñada para revisar el status vigente del talento y las futuras necesidades en la organización. Es una parte muy importante, donde se revisan el desempeño y el potencial de los empleados, se discuten posibles riesgos de vacantes entre los empleados, se identifican sucesores y los mejores talentos en la organización, y se desarrollan planes de acción para preparar a los empleados para futuros roles.

El llamado talent review tiene como objetivos recolectar información acerca del talento, analizar los intereses de la carrera y las necesidades de negocio organizacionales, identificar talento y éxito y desarrollar a los individuos para reducir el riesgo de perder a los mejores empleados y de experimentar vacíos de liderazgo.

Cuando se habla de talent intelligence, se refiere a que las compañías deberían enfocarse en capitalizar su bien más importante, la gente. Esto le brinda a las compañías la habilidad de capturar información imprescindible de los empleados para que los gerentes ganen la visión en la que necesitan actuar y enfocarse hacia el logro de un mejor desempeño.

Muchas compañías luchan para alcanzar talent intelligence por tener sus procesos y tecnología de recursos humanos desconectados.

Desde el punto de vista del Talent Management, las evaluaciones de los empleados tratan dos áreas generales de medición, que son la de desempeño y la de potencial. El desempeño presente del empleado en un trabajo específico siempre ha sido una herramienta de medida estándar de evaluación de la rentabilidad de un empleado. Sin embargo, Talent Management busca también enfocarse en el potencial de un empleado, en el futuro desempeño del mismo, dados el incremento de responsabilidad y el adecuado desarrollo de competencias.

El mercado de talento, o talent marketplace, es un entrenamiento del empleado y desarrollo de estrategia ubicado en la organización. Es más beneficioso para aquellas compañías donde los empleados más productivos pueden escoger los proyectos que son ideales para un empleado específico. El punto de activar este mercado de talento en un departamento es asociar las competencias particulares de los individuos con la tarea que haya que realizar.

1.3 Desarrollo y Relevancia del TM

El Talent Management es considerado hoy, como un proceso clave de la estrategia, continuado e integrado, que debe ir amoldándose a cada empleado de manera individual, ya que cada uno posee características distintivas y por lo tanto, un trato distinto. Implica tomar las virtudes, capacidades y potenciales de cada uno de ellos y explotarlas dentro de la organización.

Esta gestión se hace no solamente en los niveles altos de jerarquía, es decir gerentes y directores, sino que llega también a los niveles inferiores.

Retener a los empleados es una cuestión de mucha dificultad, que requiere mucho esfuerzo por parte de la empresa. Con la incertidumbre que rodea al mercado actualmente, la organización necesita tener la seguridad de contar con los mejores profesionales.

En este contexto dinámico y activo en el que actuamos, procesos y tendencias cambian y se rediseñan constantemente. Es por eso que la organización debe ser lo

suficientemente flexible y estar preparada para el cambio, pensando en las necesidades de su empresa, los talentos con los que cuenta, y cómo conservarlos para no perder esa ventaja competitiva.

El problema con muchas compañías hoy es que sus organizaciones ponen mucho esfuerzo en atraer empleados a su empresa, pero destinan poco tiempo en retener y desarrollar talento.

El sistema de Talent Management debe insertarse en la estrategia del negocio e implementado en los procesos diarios en toda la compañía. No puede ser dejado solamente para el departamento de recursos humanos para atraer y retener empleados, sino practicado en todos los niveles de la organización. La estrategia de negocios debe incluir responsabilidades para que los gerentes desarrollen las habilidades de sus subordinados inmediatos. Las divisiones en la compañía deberían compartir abiertamente la información con otros departamentos para que los empleados ganen conocimiento de los objetivos organizacionales. Las compañías que se focalizan en desarrollar su talento integran planes y procesos para rastrear y gerenciar el talento de sus empleados, incluyendo los siguientes:

- Buscando, atrayendo y reclutando candidatos calificados con competencias adecuadas.
- Manejando y definiendo salarios competitivos
- Oportunidades de entrenamiento y desarrollo
- Procesos de management del desempeño
- Promoción y transición

El Talent Management puede ser sustentado por tecnología, tales como HRIS (HR Information Systems), o HRMS (HR Management Systems) y demás técnicas modernas.

Según William J. Rothwell (2001), un gerente de Recursos Humanos debe de tomar en cuenta lo siguiente:

- Manejar empleados profesionales de alto potencial
- Debe trabajar con empleados diversos
- Fijar un ejemplo modelando el autodesarrollo
- Revisar los planes a largo y corto plazo

- Retener y motivar a los empleados talentosos
- Evaluar el potencial de cada empleado en su organización
- Reclutar y seleccionar personas talentosas
- Fomentar la planificación y orientación profesional
- Llevar a cabo el rendimiento y entrenamiento de cada empleado

El estudio de analistas ha probado que las organizaciones que utilizan esta estrategia de negocios nutrida por el Talent Management denotan un desempeño más alto que sus competidores y que del mercado en general. Saben que el éxito está enriquecido por la calidad de talento de su fuerza de trabajo.

Profesionales del área de recursos humanos y gerentes de línea necesitan la ayuda del Talent Management para saber más acerca de su gente y para tomar mejores decisiones y más rápido.

Según algunos autores, el proceso de reclutamiento debería ser parte de una estrategia integrada de gestión de talentos, basada a su vez en las principales estrategias de negocios de la empresa. Los elementos básicos de dicha estrategia son:

1. Comprender las implicancias de la estrategia de negocio
 - ¿Hacia dónde va la organización? ¿cómo están cambiando las necesidades?
 - ¿Existe un crecimiento anticipado?
 - ¿Cuáles son los costos que se esperan?
2. Determinar qué es necesario para apoyar la estrategia de negocio
 - ¿Cuántas personas tenemos? ¿Cuáles son sus habilidades, conocimientos, experiencia, actitudes a cambiar?
 - ¿Qué es lo que el staff busca en términos de carreras profesionales? ¿Son sus expectativas realistas?
 - ¿Cuántas personas necesitamos en un futuro a corto plazo? ¿Quiénes poseen talento que nos gustaría nutrir? ¿A quién queremos retener? ¿Cuántas personas estarán dispuestas a quedarse?
3. Desarrollar una serie de procesos integrados para correr a la par de los planes de desarrollo
 - Externo → desarrollar planes de empleos
 - Interno → desarrollar estrategias de retención y planes de remoción.
 - Determinar medidas de efectividad e identificar costos

4. Crear una infraestructura para el desarrollo

- Desarrollar políticas de HR que apoyen el desarrollo y el aprendizaje
- Asegurarse que los valores organizacionales, procesos de retroalimentación, gestión de los altos directivos, mecanismos de recompensas y desarrollo, estén alineados.
- Crear mecanismos de autodesarrollo como Feedback- 360 grados, centros de desarrollo, recursos de aprendizaje, etc.
- Asegurarse que los gerentes de línea estén entrenados para ayudar a otros con su desarrollo.

A partir de esta estrategia se intentarán alinear los objetivos individuales con los de la organización y determinar quiénes son los empleados con mayor desempeño y cuáles son sus planes de carrera. A su vez elegir la mejor fuente de reclutamiento pudiendo definir quiénes serán los próximos líderes y cómo se podrán desarrollar efectivamente.

Las compañías que se comprometen con el Talent Management son estratégicas y deliberan sobre el modo de buscar, atraer, seleccionar, entrenar, desarrollar, retener, promocionar y mover empleados por la organización.

Búsquedas realizadas en el valor de dichos sistemas implementados en las compañías de modo consistente reveló beneficios en ciertas áreas económicas clave: ingresos, satisfacción de consumidor, calidad, productividad, costo, tiempo de ciclo, y capitalización del mercado. El punto principal de esta aproximación más personal a los recursos humanos busca no solamente contratar al empleado más calificado y valorado, sino que también pone un gran énfasis en la retención.

Investigadores y analistas del tema han desarrollado diez prioridades a tener en cuenta a la hora de implementar la gestión del talento en una organización:

- Poner el foco en el talento, en lo que esto significa, valores, principios, contexto empresarial y las tendencias del mercado.
- Posicionar la gestión del talento, estratégica o tácticamente, mediante decisiones, acciones.
- Integrar talento y negocios, alinear el sistema de Talent Management con los procesos estratégicos de management y los planes de operación.
- Liderar el foco en el talento, la calidad del liderazgo y dirección

- Examinar la cultura y el talento, lenguaje común, mensajes consistentes, atributos e influencias.
- Definir las capacidades del talento, calidad, evaluación.
- Diseño del proceso e implementación
- Lograr el desempeño por talento, mejorarlo, estimar el potencial y mejorarlo.
- La agenda del talento, mantenerla actualizada mediante regularidad, mantenimiento y buena interpretación
- Revisión de la gestión del talento, para establecer qué tan bien se compara la organización con otras empresas o unidades de negocio

En las corrientes condiciones económicas, varias compañías han tenido la necesidad de recortar gastos. Este debería ser el ambiente ideal para ejecutar el Talent Management como un medio para optimizar el desempeño de cada empleado y de la organización. Las ofertas de selección son grandes retornos a la inversión.

De todas maneras, en muchas compañías el concepto del human capital management ha recién comenzado a desarrollarse. De hecho, solamente el 5% de las organizaciones dicen contar con una estrategia de Talent Management y programas operacionales vigentes hasta la fecha.

El término Talent Management es usualmente asociado con el gerenciamiento basado en competencias. Las decisiones de Talent Management están frecuentemente manejadas por una serie de competencias organizacionales así como también por competencias específicas del puesto. El conjunto de competencias puede incluir conocimiento, habilidades, experiencia y rasgos personales, demostrados por comportamientos. Otros modelos más viejos de competencias pueden también contener atributos que raras veces predicen el éxito, por ejemplo educación y diversos factores que en muchos países son ilegales o considerados poco éticos al momento de evaluar el desempeño de la persona.

El Talent Management es una función que las empresas han adquirido en último lugar. Como resultado de ello, muchas compañías saben más acerca de cualquier otra cosa que de su gente. Sin embargo, las compañías que sí han podido superar este vacío están desplazando en cuanto a desempeño a sus competidores, superándolos en rentabilidad por empleado con porcentajes del 40%.

Con los escenarios presentes hoy en día, teniendo en cuenta los dinámicos ambientes en los que se mueven las empresas, y los rápidos cambios del entorno, es importante que cada organización en la que se aplique Talent Management, incluya los siguientes aspectos:



Figura 1. Talent Management. Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar, son cinco los aspectos a tener en cuenta al momento de aplicar el Talent Management.

Por un lado la identificación de vacíos de talento, como fuente principal para desarrollarlos, es importante tener la habilidad de reconocerlos para aprovecharlos al máximo. A su vez, las acciones de reclutamiento son claves para tener el capital humano necesario el cual se relaciona directamente con un planeamiento previo de la fuerza laboral requerida por la empresa.

Por otro lado, el desarrollo de liderazgo es de mucha importancia dentro del proceso de gestión de talentos, para asegurarse de que las personas talentosas tengan la motivación e interés necesario para elegir la empresa como su lugar de trabajo y desarrollo. Finalmente, es necesaria una buena gerencia de desempeño para buscar mejoras continuas y promover el talento y la eficiencia dentro de la empresa.

De esta manera la organización podrá gerenciar el talento de forma exitosa, asegurándose de que la persona correcta esté en el puesto correcto, en el momento

indicado; generando valor agregado, compromiso, y desarrollando un aprendizaje mutuo y constante entre empleado y empresa.

Las organizaciones líderes se apoyan en las soluciones y servicios del Talent Management para adquirir, abordar, gerenciar, comprometer, desarrollar y recompensar talento mientras que se reducen significativamente los costos de procesos, se mejora la calidad de contratación, se reduce el riesgo, y se alcanzan mayores niveles de desempeño.

El contexto competitivo en el que se ven envueltas las empresas hace necesario conocer, coordinar y en definitiva saber explotar los activos que las componen, es decir las personas, que son quienes aprenden, innovan y realizan esfuerzos en pro de los objetivos de la organización. Los entornos en donde se favorece la potenciación del talento, conseguirán un alto valor añadido para la organización y, si se gestiona adecuadamente, una ventaja competitiva.

CAPITULO 2

2.1 Estrategia, Management, Política

El primer concepto a desarrollar será el de **Estrategia** ya que toda organización debe definirlos para llevar a cabo sus objetivos de la mejor forma posible. Asimismo, existen estrategias específicas para cada sector de las organizaciones. Para definir el concepto de estrategia dentro de una organización se utilizaron las definiciones de algunos autores tales como Ansoff, Peter Drucker, Chandler, entre otros.

Peter Drucker (1996) fue uno de los primeros en hablar de un concepto de estrategia, y para él, en resumen, la estrategia es la respuesta a dos preguntas principales: ¿Qué es nuestro negocio? Y ¿Qué debería ser?

Según Johnson y Scholes (2006), la Estrategia es "la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas" (p.10).

Por otro lado, según Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), una Estrategia es el “patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes” (p.7).

Por otra parte, Ansoff (1965) establece que las estrategias están compuestas por cuatro elementos relacionados, que son: Ámbito producto-mercado, vector de crecimiento, ventaja competitiva y sinergia.

Porter (1980) considera que “La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.”(p.3)

Por su parte, Chandler (1962) define a la estrategia como la “Determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas”. (Etkin, J. p.181)

Según Harold Koontz (1990), la estrategia es “La determinación del propósito y de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de los cursos de acción y de la asignación de recursos necesarios para cumplirlas.” (p.162)

A partir de las definiciones de estos autores, podemos concluir que la estrategia es un plan a largo plazo que integra las principales metas que tiene la organización con el fin de satisfacer las necesidades de los stakeholders a partir de la utilización eficiente de los recursos que posee.



Figura 2: Definición de Estrategia - Fuente: elaboración propia

El segundo concepto que se desarrollará es el de **Management** debido a su importancia dentro de una organización para poder llevar a cabo todas sus funciones aplicando las estrategias organizacionales.

Uno de los primeros conceptos de Management fue introducido por Frederick Taylor (1878) como el “Management Científico” en donde postula 4 principios básicos para un management efectivo. Estos son:

1. Elaborar una ciencia para la ejecución de cada una de las operaciones del trabajo, sustituyendo el viejo modelo empírico
2. Seleccionar científicamente a los trabajadores y formarlos
3. Colaborar cordialmente con los trabajadores para asegurarse de que el trabajo se ejecute de acuerdo con los principios científicos.
4. Repartir trabajo y responsabilidades en partes casi iguales entre el management y los obreros. (Cardozo, p.169-170)

Si bien su definición está basada en trabajos dentro de las fábricas, el autor ya introdujo conceptos que luego formaron la base para la definición de un management más moderno.

Otro de los autores que introdujo el concepto de management fue Henri Fayol (2006) quien lo concibió como una disciplina, desarrollando sus 14 principios del management. Para Fayol el management consiste en “Prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar”. Los 14 principios que propone para definir al management más específicamente son: distribución del trabajo; autoridad/responsabilidad; disciplina; unidad de mando; unidad de dirección; prioridad del interés general; remuneración justa; centralización; orden; equidad; estabilidad del empleo; iniciativa; y espíritu del cuerpo. (Cardozo, p.175-177)

Por otro lado desde un punto de vista más moderno, Peter Drucker define al management de la siguiente manera: "Management es definir la misión de la empresa y motivar y organizar las energías humanas a fin de cumplirla". (Gutiérrez, A.). Él consideraba la misión como la parte de emprender y gestionar, mientras que organizar las energías humanas y motivarlas, es la parte relacionada con el liderazgo; ambas, componen al Management.

Otro autor que definió este concepto en su libro “The philosophy of management”, fue Oliver Sheldon. Según él, “Management es la función encargada de la ejecución de las políticas, dentro de los límites fijados por la administración, y de la utilización de la

organización para los fines determinados que se le especifiquen”. (Guerrero Orozco, O. p.4)

A partir de las definiciones propuestas por los autores mencionados, podemos concluir que el management incluye muchos aspectos y formas de aplicarlo. Sin embargo podemos resumirlo en tres funciones principales.

La primera es la definición de la misión de la empresa. De esta manera, se especifica de forma clara cuáles son los objetivos a alcanzar y a partir de ello, se tomarán decisiones estratégicas.

A partir de esto la segunda función sería la gestión correcta de los recursos humanos. Esto se refiere a la elección adecuada del capital humano que es, al fin y al cabo, el motor de la organización par que ésta cumpla con todos sus objetivos anteriormente planteados. Deben asegurarse de elegir a recursos humanos idóneos y asegurarse de capacitarlos correctamente.

Finalmente la tercera función será la correcta distribución de tareas y la dirección de las mismas. Esta función es clave para que queden claros cuáles son las actividades y planes de acción a realizar para cumplir con los objetivos propuestos.

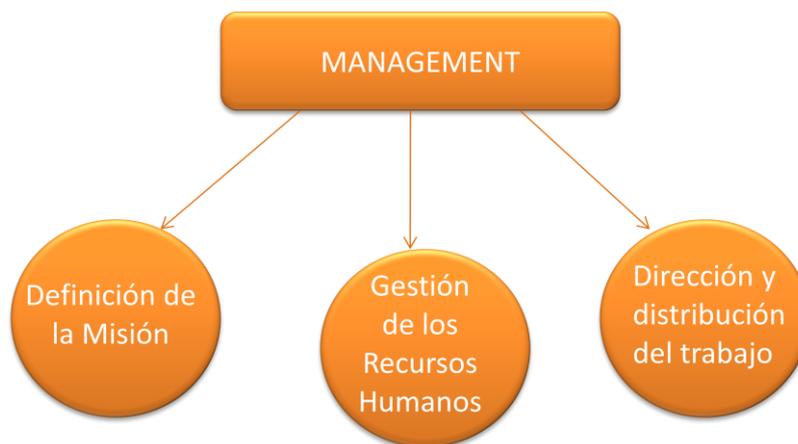


Figura 3: Definición de Management - Fuente: elaboración propia

El tercer concepto que se definirá es el de **Política organizacional** ya que a partir de ellas se podrán definir las estrategias acorde a la empresa y poder llevar a cabo un management eficiente para cumplir con los objetivos organizacionales.

Fred David (2008) las define de la siguiente forma: “Las políticas son los medios por los cuales se logran los objetivos anuales. Las políticas son directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Las políticas son guías para la toma de decisiones y abordan situaciones repetitivas o recurrentes. [...] Las políticas, al igual que los objetivos anuales, son muy importantes en la implantación de la estrategia porque describen las expectativas de los empleados y gerentes de una empresa. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación dentro y entre los departamentos de la empresa.”(p.13)

Robert Allen y Harold Lasswell proponen definiciones más generales acerca de las políticas. El primero las define como actos de influencia intencionales realizados con el fin de aumentar o proteger los intereses de las personas o grupos de ellas. Por otro lado, Lasswell las define tan solo como el estudio de quién obtiene qué, cuándo y cómo.

Por su parte, Pfeffer la define de la siguiente forma: “La política organizacional incluye aquellas actividades que se emprenden dentro de la organización para adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos con el propósito de obtener los resultados deseados, propios en una situación en la que hay incertidumbre o desacuerdo acerca de las elecciones.” (p. 1-35)

Mintzberg relaciona estrechamente el concepto de Política y poder, definiendo a este concepto como un subconjunto de poder con carácter informal y de naturaleza ilegítima.

Wendell French (1996) considera que “Una política organizacional es un poder en acción en las organizaciones; es emprender ciertas actividades para obtener lo que uno quiere en un escenario organizacional. [...] La política organizacional tiende a asociarse con los procesos de toma de decisiones, asignación de recursos y resolución de conflictos organizacionales.”(p.9)

Harld Koontz (1990), plantea lo siguiente con respecto al concepto: “las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. [...] Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que la decisión sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento. [...] Las políticas existente comúnmente en todos los niveles de la organización e incluyen desde

grandes políticas de la compañía y de los departamentos, hasta políticas menores aplicables a segmentos más pequeños de la organización.” (p.73)

También diferencia la política de la regla, planteando que las políticas son guías para la toma de decisiones por lo que supone cierto grado de libertad.

Podemos concluir entonces que las políticas son guías para tomar decisiones dentro de una organización, representando asimismo un poder en acción dentro de ella. Por otro lado, las políticas son de gran importancia para la implantación de la estrategia que esta última debe estar alineada con las políticas y respetarlas.



Figura 4: Definición de Política - Fuente: elaboración propia

2.2 Empresa e industria

Por último, consideramos importante mencionar el concepto de Empresa y su clasificación más específica de Empresa Multinacional, ya que este es el tipo en el que centrará nuestra investigación. También, establecer una definición básica de qué es una industria, debido a que empresas multinacionales de distintas industrias operan de manera diferente y esto es una parte importante dentro de la investigación.

Para definir qué es una **empresa**, utilizamos los conceptos básicos de dos autores: Cheung (1983) la define como una “Descripción abreviada de una manera de organizar

actividades bajo formas contractuales que difieren de las de los mercados organizados de productos” (p. 3)

Spence (1975): “Empresa consiste en unas instituciones diferentes al mercado cuya función es hacer frente a la asignación de recursos cuando en la información se dan las condiciones que los mercados resuelven deficientemente o no pueden resolver”. (p. 164)

Por otra parte, al definir el concepto de **empresa multinacional**, presentamos las siguientes definiciones:

Daniels (2004) la define como una organización cuyas capacidades y contribuciones pueden diferir entre países, pero se desarrollan e integran en sus operaciones mundiales. Adicionalmente, dice que podría considerarse como una empresa que adopta un enfoque global de los mercados y la producción en el extranjero, dispuesta a considerar mercados y producción en cualquier parte del mundo. Empresa poseída y dirigida por nacionales de distintos países.

Por otra parte, diccionarios de economía la definen como una empresa cuyo capital es propiedad de personas, físicas o jurídicas, residentes o establecidas en varios países y que desarrolla actividades comerciales internacionales, o como una sociedad comercial cuyos intereses y actividades se encuentran establecidos en muchos países.

Finalmente, para el concepto de Industria, presentamos algunas definiciones básicas de algunos diccionarios de economía.

- Sector de la actividad económica compuesto por empresas cuya producción reviste características similares, sea en el producto que fabrican, en los materiales que utilizan, o en los procesos productivos que desarrollan.
- Conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos tangibles.
- Conjunto de empresas que fabrican bienes similares o idénticos.
- Conjunto de trabajos de toda especie que, indirecta o directamente, contribuyen a satisfacer las necesidades del hombre.
- Trabajo humano, considerado en la variedad infinita de sus aplicaciones, es la acción combinada de las fuerzas físicas y de la potencia intelectual de la humanidad, puestas en ejercicio y dirigidas a conseguir su dicha, perfección y bienestar.

CAPÍTULO 3

3.1 Talento

Al definir talento, nos encontramos con diversas definiciones que tratan de clarificar el concepto.

Según el diccionario de la Real Academia Española, talento es “un conjunto de datos intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, que resplandecen en una persona”.

El talento, como aptitud, dice ser la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad. Pero puede también ser considerado un potencial, en el sentido de que una persona tiene ciertas características o aptitudes que desarrollándose, pueden devenir en variables que se encuentran en su desempeño.

Puede ser considerado también un conjunto de destrezas o habilidades sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa, siendo esto consecuencia de la inteligencia emocional.

Detalla la importancia del talento crítico como clave para la estrategia del negocio. Es un grupo o conjunto de personas sin las cuales la organización no podría lograr sus estrategias. Esas personas generan un alto valor agregado para la organización, sus clientes y accionistas. El talento se encuentra en toda la organización, tanto en los directivos, ejecutivos, como mandos medios y empleados.

José María Saracho (2011) define como talentos a aquellos empleados que logran agregar valor crítico a la organización estando en cualquier posición dentro de la estructura, haciéndolo en un periodo predecible y planificado de tiempo.

Destaca que al citar “cualquier posición”, se refiere a que el talento no se limita a ciertas capas jerárquicas, o puestos específicos cerrándose solamente a ejecutivos o expertos, sino que aplica para cualquier nivel de la organización. Además, aclara que la persona talentosa puede no agregar valor crítico instantáneamente, pero que es posible anticipar que sí lo harán de manera objetiva en un periodo determinado.

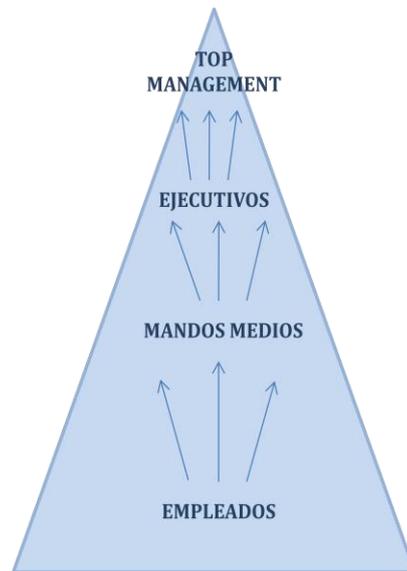


Figura 5. El talento en los distintos niveles Fuente: Hatum (2009)

Estos talentos son los que generarán aquellas diferencias sustanciales, medibles y visibles en el desempeño de la empresa, con eso se refiere a agregar valor crítico. Esto podrá tener incidencias en productividad, ventas, y demás indicadores relacionados al negocio, así como también a otros más relacionados con el conocimiento, el clima organizacional, la satisfacción de clientes, entre otros.

Como conclusión, destaca la importancia que tiene el hecho de adoptar diversas definiciones de talento en una organización, ya que tener una única sería perjudicial.

Andrés Hatum (2009) define el talento como una aptitud o habilidad especial. Es una suma de habilidades de las personas como capacidades, conocimientos, experiencias, inteligencia, juicio y carácter.

Detalla la importancia del talento crítico como clave para la estrategia del negocio. Es un grupo o conjunto de personas sin las cuales la organización no podría lograr sus estrategias. Esas personas generan un alto valor agregado para la organización, sus clientes y accionistas. El talento se encuentra en toda la organización, tanto en los directivos, ejecutivos, como mandos medios y empleados.

Otras definiciones utilizadas por grandes empresas incluyen también:

- el talento es un individuo valioso para la organización que obtiene resultados sobresalientes
- el talento es una persona que tiene conocimientos clave para el negocio, competencias extraordinarias de liderazgo
- el talento es una persona emprendedora, innovadora, con inteligencia superior y con potencial para las posiciones de alta jerarquía.

Martha Alicia Alles (2005) por su parte, utiliza los conceptos de talento y competencias como sinónimos. Define talento como la conjunción de dos grupos, conformados por las competencias y los conocimientos, en la parte que se requiera para una posición específica.

El talento requiere capacidades juntamente con compromiso y acción, los tres al mismo tiempo. Esta es la visión de Pilar Jericó (2000). La interrelación entre estas tres variables se ve plasmada en la siguiente figura.



Figura 6: Talento. Fuente: Jericó, Pilar (2005)

Afirma que una de las leyes naturales del talento es que éste obtiene los mayores resultados a través de la interacción funcionando así la organización como un efecto multiplicador.

Michaels (2001) define el talento directivo como la combinación de mente estratégica, habilidad para liderar, madurez emocional, habilidades de comunicación, habilidades para atraer e inspirar a otras personas talentosas, instinto emprendedor, y capacidad para obtener resultados.

Conrado Castillo Serna (2009) ha concluido que el talento es un recurso escaso localizado en las personas que cuentan con la capacidad de obtener resultados que den valor a la empresa en un determinado entorno, ya que cuentan con un conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada de forma exitosa. Aclara que se trata de un compendio de factores psicosociales que, en su justa alineación con las expectativas de la empresa, confluirán en prácticas de éxito dentro de la organización. El talento es, en su conjunto, la capacidad de una persona de añadir valor a su organización.

La siguiente figura muestra los distintos niveles incluyendo datos, información y conocimiento, hasta alcanzar el talento, que es la conjunción de capacidades, compromiso, acción y resultados; siendo el mismo el de más jerarquía en la pirámide.



Figura 7. Niveles para talento. Fuente: Conrado Castillo Serna (2009)

Otras definiciones del talento, tales como la de General Electric, son más matemáticas, tomándolo como un concepto que podría darse a conocer de la siguiente manera:

Talento = resultados x potencial

Otra definición, la de David Ulrich, más ligada a los factores psicológicos y emocionales es la de

Talento = Sensibilidad + capacidad x compromiso

A partir de los autores citados, y las distintas definiciones que se aplican en las organizaciones podemos concluir que el talento es la agregación de valor, pero es un término que deberá adoptar cada organización adaptándose al ambiente en el que opera, al capital humano que emplea, a las necesidades y cambios en el entorno y otras variables pertinentes que influirán en el mismo. Por tanto los componentes del talento son diversos y distintos, pueden incluir aquellas variables tales como las experiencias, el aprendizaje, la capacidad de adaptación, el liderazgo, la proactividad, los conocimientos, las habilidades y competencias, la motivación, los intereses vocacionales, las aptitudes personales y sociales, las actitudes y las potencialidades.

3.2 Talent Management y sus modelos

Al referirnos a Talent Management, Ravinder Shukla (2009) lo define como el proceso de planear, reclutar, desarrollar, gestionar y compensar empleados en la organización. Los cuatro pilares del Talent Management son reclutamiento, gestión del desempeño, gestión del aprendizaje y gestión de las compensaciones.

Es el proceso integrado de asegurar que la organización tenga un continuo abastecimiento de individuos altamente productivos en el puesto adecuado, en el momento adecuado.

Nancy R. Lockwood (2006) define el concepto como: “La gerencia de talentos es la implementación de estrategias integradas y sistemas diseñados para aumentar la productividad en el trabajo mediante el desarrollo de procesos mejorados para atraer, desarrollar, retener y utilizar las personas con habilidades necesarias y la aptitud para satisfacer las necesidades empresariales actuales y futuras”.

El objetivo del proceso del Talent Management es incrementar la productividad total de la fuerza de trabajo a través de la mejor atracción, retención y utilización del talento.

Juan Carrión Maroto (2006) define a la gestión del talento como un enfoque de gestión claramente estratégico cuyo objetivo es crear valor al accionista, al cliente, al empleado y a la sociedad. Para conseguirlo se centra en captar, desarrollar y retener el talento individual y organizacional al servicio de la estrategia, los clientes, el mercado y el entorno. Se lleva a cabo a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de capacidades, compromisos y rapidez en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual.

En la gestión del talento, el autor identifica tres niveles:

- Nivel negativo, donde la empresa pierde talento.
- Nivel neutro, donde la empresa sobrevive en el mercado
- Nivel positivo, donde la empresa tiene capacidad de aprender, se anticipa, crea valor al accionista, cliente, empleado y sociedad.

A su vez, Juan José Goñi Zabala (2008) comenta que la gestión por talento es la aplicación directa de sus tres componentes, conocimiento, creatividad y relación, en la forma en la que entendemos, diseñamos y desarrollamos la actividad innovadora de una empresa.

La visión de North Klaus y Roque Rivas (2008) indica que la gestión del talento tiene por finalidad llevar a cabo la descripción de las actividades, hacer que las mismas sean transparentes, así como también garantizar su utilización y desarrollo orientado a los objetivos, a los objetivos personales del empleado y a los objetivos de la empresa.

El Talent Management o la gestión del talento, según lo desarrollado por Hatum (2009) es la capacidad de la organización para atraer desarrollar y retener personas comprometidas y competentes.

El proceso del Talent Management ahonda en tres aspectos que lo hacen efectivo: desarrollo, compromiso y retención de las personas.

De esta manera, presenta su primer modelo de gestión del talento teniendo en cuenta estas variables.

Se comienza con la atracción de las personas adecuadas a través de las herramientas típicas de recursos humanos, como entrevistas e investigación. Luego se sigue con el desarrollo de esa persona dentro de la organización, formándola con la cultura de la misma, e interiorizándola con los procesos de trabajo adecuados. Se motiva a que ese empleado esté conforme con la empresa, trabajando de manera cómoda y siendo eficaz con sus tareas.

El último paso trata del compromiso que tanto la empresa con el empleado debe tener, así como el del empleado con la organización. La retención puede darse de distintas maneras, ya sea ofreciendo flexibilidad, una buena capacitación o un buen clima laboral.

Primer modelo



Figura 8. Modelo de TM. Fuente: Hatum (2009)

Los procesos de Talent Management son típicamente encontrados en numerosas partes de una organización. Muchas organizaciones pelean para alinear su Talent Management con una estrategia cohesiva, lo que puede representar un gran reto.

El segundo modelo a presentar es el propuesto por Bensin & Asociados (2006) donde se describe el proceso de talent management mediante ocho pasos.

Según los autores, las organizaciones están conformadas por personas que crean valor a través de procesos, innovación, servicio al cliente, ventas, y demás actividades importantes.

A medida que la organización lucha para conseguir sus objetivos, debe asegurarse que cuenta con un proceso integrado y continuo de reclutamiento, entrenamiento, gerenciamiento, apoyo y compensación para aquellas personas y crean de esta manera, el siguiente modelo.

Segundo modelo

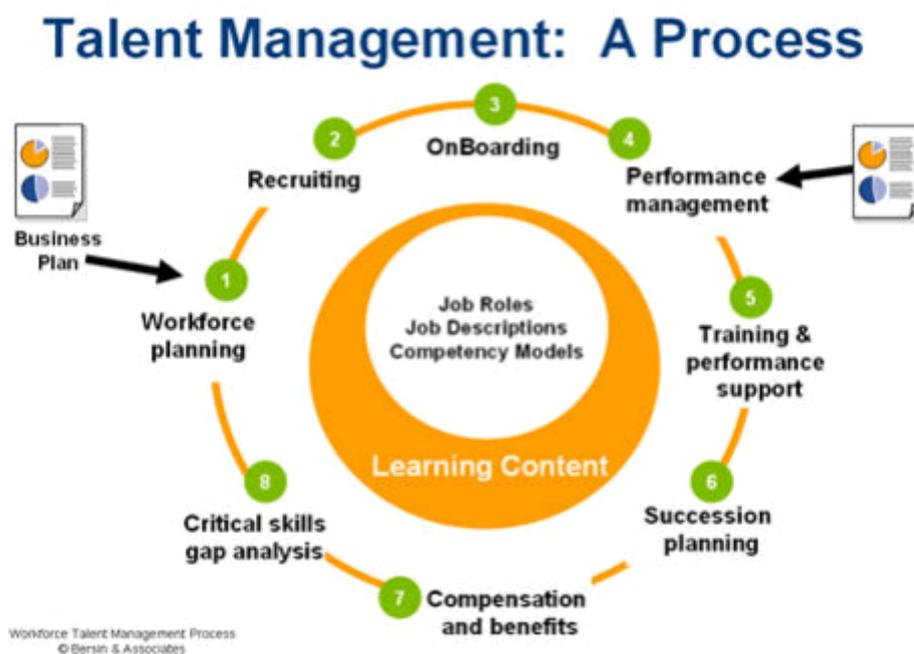


Figura 9. Proceso de TM. Fuente: Bersin & Associates (2006)

- 1- Planeación de Recursos Humanos: Este proceso está integrado con el plan de negocios y establece planes de contrataciones y presupuestos de compensación.
- 2- Reclutamiento: A través de un proceso integrado de reclutamiento, capacitación, evaluación y contratación, la organización atrae a las personas.
- 3- Inducción: La organización debe entrenar y habilitar a los empleados a que se conviertan en productivos y estén integrados a la organización más rápido.

- 4- Gestión del desempeño: Al utilizar el plan de negocios, la organización establece procesos para medir y gestionar empleados. Éste es un proceso complejo.
- 5- Entrenamiento y soporte del desempeño: Aquí se proveen programas de aprendizaje y desarrollo a todos los niveles de la organización.
- 6- Plan de sucesión: Mientras que la organización evoluciona y cambia, existe una necesidad continua de mover gente a nuevas posiciones. El plan de sucesión, una función muy importante, habilita a los gerentes y a los individuos a identificar a los candidatos correctos para una posición. Esta función también debe estar alineada con el plan de negocios para entender los requerimientos para las posiciones clave. Si bien este proceso suele ser responsabilidad de gerentes y ejecutivos, es comúnmente aplicada en toda la organización.
- 7- Compensaciones y beneficios: Aquí las organizaciones tratan de relacionar el plan de compensaciones directamente con la gerencia de desempeño para que compensaciones, incentivos y beneficios estén alineados con las metas de la organización y su ejecución.
- 8- Análisis de reemplazo de habilidades críticas: Éste es un proceso que muchas empresas pasan por alto en muchas industrias. Se intenta identificar los roles, individuos y competencias que la empresa pierde, y qué debería hacer para llenar esos vacíos.

En el centro del proceso encontramos importantes definiciones e información tales como descripciones de puestos, modelos de competencias y contenido de aprendizaje.

A partir de los conceptos brindados por los diversos autores en el presente trabajo citados, podemos concluir que el Talent Management es una herramienta utilizada en las organizaciones para planear y gerenciar el talento de las personas creando una ventaja competitiva para la empresa, y de esta manera, generar efectividad organizacional mejorando el potencial y el desempeño de los empleados que son el recurso clave, y quienes marcarán la diferencia.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se utiliza un paradigma de tipo cualitativo teniendo en cuenta el contexto en el que se producen los hechos, y realizando una descripción de lo observado, interpretando y estudiando los resultados. A su vez, identificando y comparando relaciones entre conceptos teóricos desarrollados y estudiados previamente, con los hechos que pudimos observar.

Como características principales, se puede destacar la proximidad, es decir la cercanía de las observaciones realizadas con los hechos y personas y el estudio de las variables en su mundo cotidiano, conservando de esta manera el estado natural de las mismas, sin influir en ellas.

La investigación llevada a cabo es de análisis de caso transversal, ya que se centra en el sector específico de los recursos humanos, particularmente en la gestión de talentos de diferentes empresas. Sin embargo, es importante mencionar que, si bien la información es proporcionada por ese sector, se tratan de cuestiones que afectan a la organización en su totalidad. El desempeño de la organización y la posibilidad de alcanzar los objetivos empresariales, son el reflejo de las políticas y estrategias delimitadas por este sector.

El presente trabajo es tanto de carácter descriptivo como explicativo.

En primer lugar, se interpretan prácticas, procesos y tendencias del Talent Management en las empresas analizadas, relacionándolas con la base teórica presentada.

Por otra parte, trata de establecer los efectos del Talent Management aplicado en las empresas. Intenta dar cuenta de esta manera, de cuán significativa es la utilización de esta herramienta de management para las organizaciones, analizando la creación de valor agregado y la ventaja competitiva que el Talent Management le brinda a la empresa.

Para poder llevar a cabo el trabajo de investigación, se utilizaron tres instrumentos.

El primero es la entrevista, que es una variante de la encuesta, donde se obtiene la información del interlocutor de manera directa, cara a cara. Se mantiene una conversación donde tanto investigador como entrevistado interactúan. Es el método

elegido al presentar una estructura flexible, donde se puede ir cambiando el rumbo de las preguntas a medida que la entrevista avanza teniendo en cuenta la persona entrevistada, y la información que se va recolectando. Si bien es un instrumento que requiere tiempo y es difícil de analizar, es uno de los más profundos y ricos en información.

Las mismas se utilizan en el caso de los gerentes en el tema desarrollado, Talent Management, en donde nos han permitido obtener información valiosa y relevante ya que el método da cierta libertad al locutor, permitiéndoles tomar la dirección que elijan dentro de la conversación.

Para tal fin entrevistamos a siete gerentes de Recursos Humanos de empresas multinacionales que operan en distintos mercados, ellas son: GlaxoSmithKline, Avon, Ball Corporation, Yamaha Motor Company, Makro, Nestlé y Sony Music.

En segundo lugar, se utilizó el cuestionario, donde se establece una serie de preguntas por medio escrito, que se hace llegar a la persona de quien se quiere obtener la información. La ventaja de este método es que se puede utilizar con personas que quizás no sería posible contactar personalmente, o que no tienen tiempo de realizar una entrevista porque se pierde más tiempo.

Dado el contexto en el que se realizó esta investigación, tratándose con personas con puestos de alta jerarquía en las organizaciones, con ocupaciones y poco tiempo disponible, este instrumento fue de gran ayuda. El cuestionario se envió y el especialista pudo contestarlo cuando tuviese el tiempo para hacerlo, y en el lugar que desee.

Por otro lado, la desventaja que tuvimos al emplear este instrumento fue la poca flexibilidad que presenta un cuestionario. Las preguntas se establecen, y no se puede obtener más información que la presentada por escrito como respuesta del mismo.

El tercer instrumento para llevar a cabo la investigación es el Análisis de Documentos.

Esta herramienta tiene como ventaja principal la posibilidad de analizar algunos trabajos actuales realizados por especialistas en el tema desde una perspectiva más teórica, a diferencia de las entrevistas.

En este caso, se pudo ver qué estrategias de Talent Management se aplican actualmente, cómo se lleva a cabo la gestión, cuál es la percepción de los empleados acerca del tema, quiénes deberían ser los responsables, entre otros temas.

Para ello se presenta un análisis de una entrevista a dos especialistas en gestión de Recursos Humanos: Patricio Farcuh y el licenciado Andrés Hatum, ambos con gran experiencia en Talent Management tanto en lo académico, como en lo profesional.

A su vez, se analizaron algunos capítulos del libro “Empresas más (+) humanas”, escrito por el especialista en recursos humanos, Alejandro Melamed.

Finalmente, se analizó un artículo acerca de la Gestión de Talentos, escrito por la Licenciada Paula Molinari.

De esta forma, se crea una triangulación de fuentes que propone distintos instrumentos de investigación, para poder obtener toda la información necesaria para la posterior elaboración de conclusiones.

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	INSTRUMENTO
Gestión del talento	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia y Talento - Políticas de RRHH - Management de RRHH 	<ul style="list-style-type: none"> - Cantidad de estrategias q hablen de gestión de talento - Existencia de políticas empresariales que afecten a la gestión de talentos - Equipo responsable de llevar a cabo los procesos 	<p>Entrevista: Pregunta 2 Pregunta 3 Pregunta 4 Pregunta 5</p> <p>Análisis de Documentos: “Empresas más Humanas” y “Manejar talentos, un desafío”</p> <p>Cuestionario: Pregunta 1 Pregunta 2 Pregunta 3</p>
Modelo de TM	<ul style="list-style-type: none"> - Modelos existentes de TM - Beneficios de la utilización de modelos 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo o modelos implementados por la empresa. - Beneficios percibidos por la implementación de modelos 	<p>Entrevista: Pregunta 1 Pregunta 6</p>

Figura 10: Tabla de Metodología de la Investigación. Fuente: Elaboración propia

ANALISIS DE RESULTADOS

4.1 Entrevistas

GlaxoSmithKline (GSK) es una empresa británica de productos farmacéuticos, productos de cuidado dental y de cuidado de la salud. Realiza también investigaciones bioquímicas y sus productos abarcan gran parte del campo farmacéutico, pero algunos se centran en oncología, antibióticos respiratorios y endocrinología.

GSK fue formada al fusionarse Glaxo Wellcome y SmithKline Beecham. Dentro de sus productos más vendidos se encuentra la Paroxetina, un antidepresivo de tipo inhibidor, y el Seretide, un broncodilatador.

Después de Pfizer es la segunda compañía farmacéutica más grande del mundo, empleando alrededor de 110.000 personas por todo el mundo.

La mayoría de su actividad está en Estados Unidos, aunque la compañía tiene una presencia en casi 70 países.

Se obtuvo información de la Gerente de Recursos Humanos de la empresa en Argentina mediante una entrevista, basada en un cuestionario guía, del cual se desprende información acerca de cómo se lleva a cabo la Gestión de Talentos dentro de la organización.

A partir de esta información, se puede observar que la empresa posee políticas muy definidas acerca de cómo llevar a cabo los procesos de gestión de talentos. El concepto de Talent Management resulta ser de gran importancia para la empresa, por lo que la misma toma diferentes medidas para asegurarse de que sus empleados elijan a GSK como su lugar para desarrollarse.

Es importante destacar que en GSK, si bien este proceso es llevado a cabo en gran parte por el departamento de Recursos Humanos, está muy en claro que la alta gerencia tiene un rol muy importante en el mismo. Tanto los jefes inmediatos, como el Gerente General y su comité, tienen una participación fundamental en todos los procesos.

Con respecto a los modelos utilizados, no recurren a modelos desarrollados anteriormente por otras empresa o autores, como los planteados anteriormente, pero sí utilizan una mezcla entre prácticas propias y lineamientos internacionales como el Talent Review. De esta manera utilizan dicho modelo como gran parte de sus prácticas para la identificación y evaluación de talentos.

En líneas generales, la empresa reconoce poseer este tipo de prácticas bien definidas como un punto a favor de la empresa. Sin embargo, no lo considera netamente como una ventaja competitiva ya que es consciente de que muchas empresas con sus mismas características, es decir multinacionales, incluyendo a sus competidores, poseen lineamientos y prácticas similares al momento de gestionar el talento. Por esta razón, intenta diferenciarse en acciones puntuales que motiven a las personas a elegir a la empresa y reconocerla como una empresa que ofrece excelentes condiciones de trabajo.

Avon Products es una empresa estadounidense dedicada a la comercialización de cosméticos, perfumes y juguetes. Fundada en Nueva York en 1886, la empresa se extendió hacia 135 países alrededor de todo el mundo.

Es una empresa de venta directa, que se maneja por medio de revendedoras, principalmente mujeres (en Argentina la empresa cuenta con 350.000 revendedoras).

En base a las respuestas obtenidas en el cuestionario realizado a la gerente de RRHH, Avon es una empresa en la que el concepto de Talent Management está totalmente instalado en la empresa. La misma posee un departamento específico para llevar a cabo la retención de talentos, lo que demuestra la importancia que tienen estas acciones dentro de la empresa. El sector de Talent Management se ocupa de cuatro pilares básicos, que son:

- Performance management (gestión de desempeño), donde se fijan los objetivos, y los líderes no solamente dan directivas, sino que generan que el empleado sepa que su trabajo tiene importancia para poder lograr el objetivo general.
- Talent planning, que responde al potencial de las personas, en este caso se cuenta con distintas herramientas para poder ver el crecimiento y el potencial de

los empleados. A partir de esto, los gerentes y jefes deciden a quién otorgar entrenamientos, promociones, etc.

- Leadership CV, que está destinado al entrenamiento de los empleados. Puede enseñar cómo ser líder como primera experiencia, o para aquellos más avanzados. Cuenta con un programa de formación de líderes, y se desarrollan entrenamientos según las necesidades que el área de recursos humanos detecta.
- Engagement, que responde a compromiso. Se hacen encuestas de compromiso, y con los resultados se trata de realizar mejoras, mejorar el clima para que la gente se sienta escuchada, y para que el ambiente laboral sea más ameno. Se fomenta que cada equipo tenga su plan de trabajo.

Si bien existe este sector en particular, cabe mencionar que los procesos son diseñados por el sector y por el comité de dirección, pero ejecutados por los gerentes y los líderes, quienes toman las decisiones acerca de los talentos que se desarrollarán.

La empresa utiliza como modelo el Talent Review, y se basa en él al momento de tomar decisiones de retención y desarrollo de talentos. Siempre se enfoca en personas que estén ubicadas dentro de la matriz, sin la necesidad de buscar externamente a una persona. De esta forma prioriza a los recursos humanos que posee al momento de cubrir posiciones, desarrollándolos y ofreciéndoles beneficios.

Adicionalmente, la empresa cuenta con programas como Jóvenes Profesionales que también sirven como elemento de atracción hacia ese segmento.

Como herramienta adicional, realiza evaluaciones de desempeño.

La empresa reconoce que, si bien llevar a cabo estos procesos representan una ventaja, muchas empresas también los realizan y de esta forma, tienen mayor relevancia los objetivos del empleado y su alineación con las de la empresa para que su desarrollo sea efectivo para ambos.

Ball Corporation es una empresa estadounidense, proveedora de envases de metal y plástico, principalmente para bebidas, alimentos, aerosoles, tecnologías y servicios para clientes comerciales y nacionales.

Fundada en 1880, la empresa tiene más que 15.500 empleados en más que 90 filiales en el mundo, incluyendo Francia, Alemania, China e Inglaterra.

Sus productos tienen un muy buen posicionamiento en el mercado argentino, al ser innovadores, versátiles, y de alta calidad. Sus clientes también son muy reconocidos en el mercado, como Coca Cola, y Axe.

En Argentina, la empresa posee algunos lineamientos con respecto a la gestión de talentos, sin embargo, no tiene acciones estrictamente delimitadas para esto. Utiliza Talent Review y otras herramientas, pero como guías para definir posiciones.

Posee ciertas posiciones que las denominan como “claves” que suelen mantener a personas con perfiles específicos, sin lugar a la rotación. Si bien identifican a los distintos talentos, sólo aplican medidas de retención en los momentos en que necesitan evitar que un empleado deje la compañía. De lo contrario, no tienen acciones particulares para el desarrollo de talentos.

De estos procesos se encarga exclusivamente el sector de Recursos Humanos de la empresa, quien se ocupa de realizar las acciones de “retention”.

Es importante destacar que al ser una empresa multinacional, está sujeta a los lineamientos que son determinados por la casa matriz, por lo que la empresa espera que haya un mayor desarrollo con respecto al Talent Management en un futuro cercano. A su vez, reconoce que tener un mejor manejo del TM le representaría una ventaja y así también, brindaría orden para asegurarse de no perder a su personal clave.

Yamaha Motor Company fue establecida el 1 de julio de 1955 por la compañía *Nippon Gakki*, conocida por su producción de instrumentos musicales con la marca Yamaha. Fue en ese momento cuando Yamaha Motor Company inició sus actividades como fabricante de motocicletas en la actual ciudad de Hamakita.

Desde su fundación como fabricante, Yamaha Motor trabaja para crear productos que se encuentren entre los mejores del mundo mediante su constante búsqueda de calidad.

La empresa en Argentina reconoce la importancia de tener recursos humanos capacitados y perfiles que estén acorde a la organización, por lo que desarrolla un modelo particular propio para la gestión de talentos, para asegurarse de ello.

Este modelo, llamado gestión por competencias, es aplicado en toda la empresa a nivel mundial, con mínimas modificaciones en base a la cultura de cada país. De esta forma, se aplica en todos los sectores la organización.

La empresa posee manuales y lineamientos basados en la estrategia, cultura y filosofía corporativa para poder desarrollar y retener a las personas que poseen las características y perfiles que necesita la empresa.

Para esto, utiliza los manuales y diccionarios que están a disponibilidad de los empleados para que los mismos sepan qué se les evalúa en la evaluación de desempeño, y qué se espera de ellos para que puedan desarrollarse y prosperar en la empresa, dependiendo de su jerarquía dentro de ella.

A su vez, divide las competencias requeridas en Técnicas y Esenciales para detectar de forma clara los perfiles que busca la organización y a su vez para evaluar puntualmente a los empleados y detectar los puntos débiles.



Figura 11: Modelo Gestión por competencias – Yamaha Motor Company

Makro es una cadena de tiendas de autoservicio de ventas al mayor de insumos comerciales. Fue fundada el 31 de marzo de 1968 en Ámsterdam, Países Bajos por el sistema del doctor Otto Beishem.

Forma parte del consorcio alemán Metro Group. En la actualidad Makro tiene abiertas más de 500 tiendas en cuatro continentes; esto lo convierte en la empresa de ventas al mayor más grande del mundo. La facturación de Makro durante el año 2007 fue 31,7 miles de millones de euros.

Makro vende alimentos y productos no alimenticios, generalmente situados en diferentes secciones de la tienda.

Con respecto a las acciones de TM dentro de Argentina, la empresa lleva a cabo procesos individuales con cada persona que considera un talento y que tiene el perfil adecuado de acuerdo a lo que requiere la empresa.

No utiliza métodos internacionales ni modelos específicos, simplemente acciones que están basados en un programa de sucesión en donde cada persona tendría un sucesor directo ya establecido. Además, utiliza estímulos como bonos, escalas salariales o programas de formación para los empleados.

Si bien la empresa reconoce la importancia de mantener a sus talentos dentro de la organización, el proceso es exclusivamente llevado a cabo por el director de recursos humanos reconociendo como única ventaja poder mantener el desarrollo de la organización.

Nestlé es una compañía de alimentos de origen suizo líder en el mercado, que se enfoca en tres pilares: Nutrición, Salud y Bienestar. Como misión, la empresa busca brindar a sus consumidores las opciones nutritivas y sabrosas en un amplio rango de categorías de alimentos y bebidas y ocasiones de consumo, a lo largo del día.

En su cartera de productos podemos encontrar alimentos infantiles, alimentos instantáneos y deshidratados, aguas, lácteos, café, y otras bebidas, alimentos para mascotas, cereales, helados, chocolates y golosinas. Incluye muchas marcas reconocidas en el mercado local e internacional, tales como Maggi, Garoto, Nesquik, Purina, Frigor.

Teniendo en cuenta las operaciones de Nestlé en Argentina, y hablando con la gerente de RRHH de la empresa, podemos destacar la importancia del Talent Management en la misma. Utilizan un modelo propio, donde se realiza un ciclo de gestión de desempeño y desarrollo, mediante el uso de herramientas como la fijación de objetivos, evaluación de desempeño, identificación de talento, planes de desarrollo y planes de sucesión. Esto se combina para poder identificar el talento y generar planes de desarrollo acordes a las necesidades de la empresa, y además, para planificar la sucesión de los puestos clave para la organización.

Explica que, una vez por año los gerentes de línea con el soporte de Recursos Humanos, realizan una revisión de las personas clave en cada área de la empresa, donde se evalúa el potencial de cada uno de ellos. Y es de esta manera, que consecuentemente, se genera la retención. De acuerdo con esta evaluación, se identifican aquellas personas que sucederán en las posiciones clave, y quiénes aplicarán para los planes de desarrollo.

A partir de esta metodología de trabajo, la empresa obtiene beneficios, que incluyen retener en la organización a las personas clave, identificar a los mejores candidatos para cada posición y desarrollar los talentos internos, y la consolidación de la cultura organizacional. Adicionalmente, les crea una ventaja competitiva con respecto a otras empresas, al brindarle previsibilidad a la gestión del capital humano.

Sony Music Entertainment (SME) es la segunda de las tres grandes compañías discográficas que dominan el mercado mundial musical. Es una empresa perteneciente a Sony, y a su vez está integrada por un conjunto de varias compañías discográficas menores.

En Sony Music Argentina, la empresa al momento de gestionar los talentos, se enfoca en tener un buen liderazgo que genere una fuerte motivación a los empleados a sentirse parte de la empresa y querer mantenerse en ellas. Para esto prioriza la capacitación como una acción principal al momento de desarrollar sus talentos.

La empresa no posee ningún tipo de modelo, pero es consciente de la importancia de los talentos dentro de ella. Intenta brindar posibilidades de crecimiento para los empleados, considerando primordial que las personas se sientan cómodas en la organización y en un buen ambiente laboral.

Reconoce a su vez, que hoy en día las empresas trabajan y se manejan en un entorno altamente competitivo, lo que las obliga a tener una buena gestión de sus recursos humanos ya que a través de ellos se pueden diferenciar de sus competidores.

Para llevar a cabo estos procesos con éxito, cada superior directo debe encargarse del manejo de los talentos que posee, aplicando las acciones que considere necesarias para la retención de los mismos.

Finalmente, reconoce que tener políticas y acciones delimitadas en la gestión de talentos es una ventaja para la organización. La empresa considera que la innovación es un factor clave que deben desarrollar para poder crecer y mantenerse competitiva, y la innovación está relacionado con los talentos que posea.

La siguiente tabla demuestra de manera sintética los resultados recabados a partir de las siete entrevistas, y sirve como base de comparación para establecer las diferencias y similitudes de las respuestas recolectadas los gerentes de Recursos Humanos de cada empresa.

Preguntas Gerentes	Acciones de TM	Modelo propio	Proceso	Beneficios	Responsables	Ventaja competitiva
Natalia De Vita	Compensaciones, plan de desarrollo, programas para mejorar clima laboral	Sí	Talent Review	Obtener valor agregado, medir bienestar del personal	RRHH, gerentes y jefes	Sí, aunque no demasiada
Graciela Vandam	Bandas salariales, planes de desarrollo, capacitaciones, financiamiento educativo	Corporativo adaptado	Talent Review	Cubrir posiciones con gente talentosa, mejores resultados organizacionales	RRHH, TM, jefes y el empleado	Sí, aunque no demasiada

José Correa	Bandas salariales, plan de desarrollo	No	Retención, Talent Review	Mantener personal clave	Director y gerente de RRHH	Sí
Gustavo Cerri	Inducción, plan de carrera, compensaciones	Sí	Gestión por competencias	Optimizar resultados, contar con la base del crecimiento, mejores resultados	RRHH y gerentes	Sí
Emiliano Gatti	Escalas salariales, bonos y programas de formación	Corporativo adaptado	Proceso depende del empleado, individual	Mantener lineamientos y objetivos, mantener buenos sucesores	Director de RRHH	Sí
Magdalena Serrano	Fijación de objetivos, plan de desarrollo y sucesión	Sí	Proceso de identificación y desarrollo. Talent Review	Retener RRHH valiosos, fomentar cultura, identificar buenos candidatos	RRHH y gerentes	Sí
Guillermo Avogadro	Motivación, capacitación, plan de carrera	No	Posibilidad de desarrollo, acciones	Cuidar RRHH valiosos	Jefes	Sí

Figura 12. Resultados entrevistas. Fuente: Elaboración propia

Al observar la tabla de resultados, podemos establecer ciertas comparaciones con respecto a la gestión de talentos en las distintas empresas.

Por un lado, la mayoría utiliza modelos de Talent Management. A su vez, las acciones implementadas son compartidas por todas las empresas, e incluyen principalmente política de compensaciones acordes al puesto, planes de carrera, y capacitaciones, entre otras.

Por otro lado, todos concuerdan en que contar con Talent Management les representa una ventaja y al mismo tiempo, les aporta beneficios.

4.2 Análisis de documentos

Con el objeto de profundizar en los conceptos de Talent Management, y de obtener una visión más teórica y experta del tema, se analizaron algunos documentos de especialistas a fin de analizar de qué forma se lleva a cabo y cuáles son las nuevas tendencias acerca del tema.

Se analizó una entrevista realizada al profesor Andrés Hatum, director del Centro Talento y Management del IAE, la escuela de negocios de la Universidad Austral, y a Patricio Farcuh, dueño de RHUO.

Andrés Hatum es Licenciado en Ciencias Políticas con la Especialidad de Relaciones Internacionales y realizó su Doctorado en Management and Organization en Warwick Business School (Universidad de Warwick), Inglaterra.

Completó su formación con el Máster en Dirección de Empresas (EMBA) del Instituto de Altos Estudios Empresariales (IAE) de la Universidad Austral.

Se ha desempeñado como gerente de Recursos Humanos y consultor, asesorando a empresas de gran envergadura en el mercado.

Concerniente a temas académicos, Hatum ha sido Profesor en la Universidad Católica Argentina, en IAE, y en Programas In Company.

Su especialidad reside en la flexibilidad e innovación en las organizaciones, el management a través de distintas culturas, el desarrollo de carreras profesionales, y la gestión de recursos humanos, con especial atención en la gestión del talento.

Patricio Farcuh es dueño de RHUO, un grupo que aglutina a siete empresas, con una gran facturación que emplea a 15.000 personas. Comenzó desde una temprana edad con la creación de sus propias empresas, incluyendo servicios de limpieza, de personal eventual Guía Laboral, de selección de ejecutivos (Oxford Partners), de búsquedas profesionales (Oxford Selección), de desarrollo de talentos (Oxford Consulting), de marketing (Slam) y de logística (GPS).

En la entrevista se trata el tema del Talent Management dentro de la Argentina, en tiempos en los que, como en todas partes del mundo, la retención de talentos en las empresas se ha convertido en un tema de mucha importancia e interés.

Actualmente la necesidad de asegurarse de poseer unos recursos humanos idóneos se ha convertido en un factor clave para las empresas, debido a la dificultad que estos procesos han demostrado tener y por la alta rotación que existe actualmente. Otro factor que incide es el cambio generacional, dado que las nuevas generaciones poseen distintas motivaciones, son más dinámicas, y por lo tanto, más difíciles de atraer y retener.

De esta manera, llevar a cabo la gestión de talentos de manera exitosa se ha convertido en un desafío para las empresas argentinas, quienes enfrentan las mismas dificultades que cualquier otro país. Así, las empresas han tenido que dejar de lado las formas convencionales de atracción y retención, y volverse más creativas a la hora de mantener sus talentos y desarrollarlos dentro de la empresa. Ambos especialistas convienen en que con el avance de las tecnologías, los estándares son cada vez más altos, por lo tanto las empresas deben transformarse y adaptarse para que la gente se sienta a gusto, y los externos, atraídos hacia ella. Este avance generó que haya mejores prácticas que ejercen presión sobre el mercado.

A partir de esto, según Andrés Hatum existen tres acciones principales para llevar a cabo una retención exitosa. Éstas son la compensación, el plan de carrera dentro de la organización y la propuesta de valor. Esta última se refiere a la posibilidad que poseen las personas de identificarse con la organización, y poder identificar lo que le aportan. Hoy en día la retención debe estar basada en mucho más que altas contribuciones salariales. Es esencial mantener un balance y equilibrio de estas tres variables para poder ser eficiente y efectivo para asegurarse de mantener los talentos.

“Lo que las empresas tienen que hacer es determinar qué es lo que las hace atractivas y qué pueden hacer para generar compromiso, y a partir de allí elaborar las estrategias para atraer talentos y retenerlos”. (Hatun, p.31)

De acuerdo a lo que establece Hatun, es de gran importancia que las empresas puedan reconocer y establecer cuáles son los beneficios y aquellos factores que atraen a las personas, y que les genere un sentido de pertenencia e identificación para con la

empresa. Sólo de esta forma se podrán desarrollar las medidas de atracción y retención adecuadas.

Por esta razón, las empresas deben darle una gran importancia a *branding* (marca e imagen) para así poder darse a conocer y demostrar que son atractivas. Es importante destacar que, si bien ésta es una responsabilidad de los directores de recursos humanos de las empresas, representa a su vez, una gran responsabilidad del CEO.

Para poder retener y gestionar los talentos es clave tener el compromiso de ellos, que se sientan parte de la organización y estén orgullosos de serlo, y esto se logra a partir de una nueva forma de liderazgo que hoy día se requiere. Ésta implica como principal factor la participación e involucramiento de los talentos dentro de las organizaciones; y a su vez, demostrar como empresa el compromiso que posee, estableciendo cuáles son sus objetivos organizacionales.

Empresas más humanas, Alejandro Melamed (2010)

Alejandro Melamed es Contador público y Doctor en Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Cuenta con una gran experiencia en management y Recursos Humanos, habiéndose desempeñado en grandes empresas como Arthur Andersen, Molinos Río de la Plata, y Coca Cola, donde actualmente es vicepresidente de Recursos Humanos para Latinoamérica Sur. Ha escrito dos libros y numerosos artículos sobre Organizaciones, Recursos Humanos y Conciliación de vida laboral y personal.

Se analizaron algunos capítulos del libro en los cuales se trata la importancia de los recursos humanos en las empresas hoy en día para garantizar el desarrollo de sus actividades.

Según el autor, en los últimos años las empresas principalmente multinacionales han comenzado a prestar más atención a los recursos humanos, reconociendo que el talento y las capacidades no las poseían las empresas, sino las propias personas. De esta forma, comenzaron a darle más importancia a un buen liderazgo y a acciones

que motivaran a los empleados a querer trabajar en las empresas, teniendo un sentido de pertenencia en ellas.

Junto con esto, nacen los conceptos de capital humano y conocimiento intelectual. El objetivo entonces es desarrollar estrategias corporativas con el objeto de asegurarse que ese conocimiento y capital humano permanezca en la organización. Para lograr esto, es de vital importancia que los empleados se sientan identificados con la empresa, lo que las obliga a ser atractivas.

Teniendo en cuenta estos factores, las empresas tuvieron que preguntarse distintas cuestiones como por ejemplo, si existe en ella un liderazgo y motivación efectivo; si existe la gente suficiente para llevar a cabo las tareas exitosamente y a su vez para desarrollar las estrategias necesarias; si posee los sistemas de recursos humanos que apliquen retención a los empleados, entre otras.

Es importante establecer que si bien las empresas deben poseer un sector de recursos humanos que se encargue de su administración y de las acciones antes mencionadas, es el jefe quien tiene un rol principal en la relación con el empleado y quien tiene un efecto directo en la percepción que puedan tener las personas de la empresa.

Según el autor, las empresas deben comprender que para las personas, las mejores empresas para trabajar no son aquellas que mejor pagan, sino aquellas que ofrezcan un lugar en donde ellas puedan sentirse plenas.

Gestión del Talento ¿y por casa cómo andamos?, Paula Molinari (2011)

Paula Molinari es Directora Académica del Programa Ejecutivo de Recursos Humanos y profesora del MBA en la universidad Torcuato Di Tella. Es fundadora y presidente de Whalecom, una consultora líder en Latinoamérica en gestión del cambio y desarrollo de organizaciones. Su especialidad reside en el desarrollo de carrera, gestión de talentos, gestión del cambio y liderazgo, desempeñándose particularmente en esas áreas de forma profesional.

El artículo escrito por la licenciada Molinari habla de la gestión de talentos, y las tendencias en nuestro país. Si bien la situación en Argentina difiere del resto del mundo, parecería que para las grandes corporaciones, no hay demasiadas diferencias.

La situación hoy en día es la misma para todos los países, y Argentina no escapa de ese entorno cambiante en donde la rotación dentro de las empresas se ha intensificado a lo largo de los últimos años.

En base a los estudios realizados por la autora, se reconoce que la gestión de talento es un proceso que debe estar presente en la alta dirección. Sin embargo, las empresas hoy en día carecen de métricas bien delimitadas por lo que sus acciones no siempre coinciden con lo que expresan.

Por otra parte, es importante destacar que políticas y programas están siendo implementados y una mayor cantidad de presupuesto se está destinando a acciones puntuales relacionadas con la Gestión de Talento. No obstante, es importante que se mejore la integración de todos estos procesos.

A su vez, las grandes corporaciones destinan esfuerzos en programas de desarrollo de líderes, tratando de explotar al máximo los key talents que poseen. Para ello es importante que los modelos y tipos de liderazgos sean claros y sean compartidos por los miembros de la organización.

Si bien casi todas las empresas gestionan el desempeño, los programas deben actualizarse y ser transparentes y acordes a las políticas empresariales.

Finalmente, se pueden mencionar algunos porcentajes relevantes acerca de cómo se lleva a cabo la gestión de talento en Argentina. El 63% de las empresas poseen un modelo de competencias en donde algunas las han comenzado a utilizar en los últimos dos años.

A su vez las empresas argentinas, al igual que en el resto del mundo, han comenzado a relacionar la definición de talento con las posiciones críticas, performance y el potencial, a diferencia de una relación ligada a la posición jerárquica.

El 75% de las empresas poseen programas de desarrollo de líderes, en especial las empresas globales. Y un 44% de ellas realiza segmentaciones en base al potencial de las personas, utilizando como criterio de estos casos, la evaluación del management.

La siguiente figura pretende exponer estos datos a fines de que el lector pueda percibirlos de manera más clara.

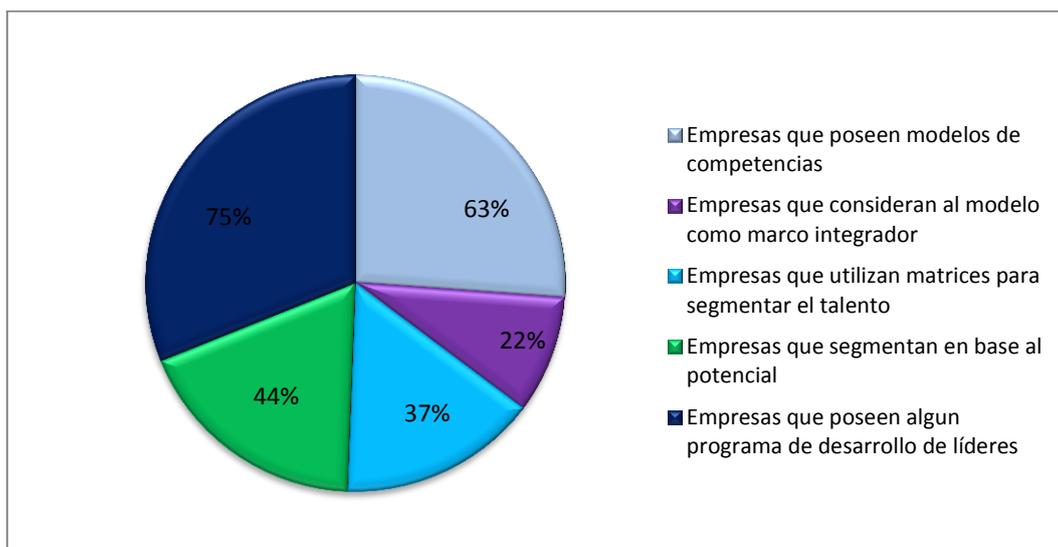


Figura 13: Porcentajes en empresas de Argentina. Fuente: Elaboración propia

4.3 Cuestionario

Con la ayuda de un cuestionario breve de tres preguntas generales, el especialista Andrés Hatum nos ha provisto de información acerca del tema en la actualidad, nuevas tendencias y su importancia hoy en día.

En primer lugar, aclara que cada acción que emplee una empresa para la retención de talentos dependerá de la cultura organizacional y del entorno en el que se vea envuelta, pero determina tres dimensiones que cree básicas para el desarrollo de la gestión de talentos en una organización.

En primer lugar, habla de la identidad organizacional, que logra mejorar el compromiso de la gente; las compensaciones y recompensas, que apuntalan al

reconocimiento; y el trabajo sobre la empleabilidad y la carrera, donde se genera compromiso de largo plazo.

En segundo lugar, habla de las tendencias actuales de Talent Management, enfatizando la importancia de tres aspectos: atracción, desarrollo y retención. Es de suma importancia tener definidas las estrategias de TM teniendo en cuenta estos tres pilares, y que estén implementadas desde el mismo CEO.

Una nueva tendencia que se va adoptando y estudiando es la del Workforce Planning, donde empresas y países planifican las necesidades de personas talentosas a futuro o la escasez de las mismas. Poco a poco, las organizaciones la van implementando, y es una tendencia en expansión.

Por otro lado, cuenta que hoy en día, el proceso de Talent Management es más complejo, debido principalmente a la superposición generacional. Tanto baby boomers, como generaciones X e Y, y tradicionalistas, conviven en una organización, y cada una de ellas tiene necesidades distintas, por lo que se debe tener en cuenta para generar prácticas y políticas que incluyan a todas las generaciones.

Por último, también aclara que en ciertos rubros hay especialistas que son difíciles de encontrar, y en consecuencia, se dificulta más la tarea de encontrar talentos críticos para la organización.

CONCLUSIONES

En base a lo investigado en el trabajo de campo realizado, el análisis de documentos y el marco teórico presentado, se pueden obtener ciertas conclusiones acerca de cómo se lleva a cabo la gestión del talento y su importancia en las empresas multinacionales que operan en la Argentina.

Primero y principal, al momento de responder si la gestión de talentos es considerada como un factor importante dentro del management empresarial, podemos concluir que sí lo es. La gestión de talentos (Ver Capítulo 3) y la importancia de poseer un buen capital humano dentro de la organización es un factor primordial a la hora de establecer las políticas y estrategias empresariales. Los altos mandos reconocen que sus recursos humanos son la base de la organización, permitiéndoles llegar a los desempeños y objetivos planteados y esperados.

A su vez, el entorno en el que se desarrollan actualmente las empresas ha demostrado en estos últimos años, un alto dinamismo y propensión al cambio. Esto ha obligado a las empresas a tomar una mayor conciencia en cuanto a la importancia de ser atractivas y además aplicar las medidas necesarias para garantizar la retención de sus key talents. (Ver Análisis de Documentos y Cuestionario)

De esta manera, las empresas se proponen definir de manera clara y concreta aquellas estrategias y acciones puntuales para alcanzar estos objetivos.

Al momento de responder cuáles son las acciones para llevar a cabo estos procesos de gestión, se pudieron identificar las siguientes:

En primer lugar, las empresas reconocen la necesidad de acompañar una buena gestión de talentos con bandas salariales acordes al desempeño y jerarquía de cada empleado. Si bien ésta no representa la de mayor importancia, es una forma de reconocimiento que los empleados toman en cuenta. Por esta razón, en base a los desempeños obtenidos, existen formas de premiarlos como ser bonos o aumentos.

Por otra parte, las capacitaciones y entrenamientos también son acciones que llevan a cabo las empresas para que sus empleados talentosos puedan seguir desarrollando y formándose profesionalmente. De esta manera ofrecen capacitaciones internas en ciertos

temas, así como también financiamiento de estudios avanzados como MBAs, posgrados, y cursos en universidades o entidades educativas y profesionales.

Uno de los puntos más importantes en que las empresas se enfocan hoy en día, es lograr que los empleados se sientan parte de la organización. Ésta es una manera de retener a la persona, y de que sienta que su trabajo y esfuerzo son tenidos en cuenta. Por este motivo tratan de que se sientan cómodos, de crear un buen clima organizacional, de tener una buena comunicación fomentando su compromiso y el de la organización.

Por otra parte, el desarrollo de planes de carrera es considerada una acción puntual en donde se le ofrece la oportunidad a las personas de desarrollarse y crecer dentro de la empresa. Si bien algunas empresas se basan en cuadros donde se plasman los sucesores inmediatos para cada cargo, la mayoría prioriza la capacidad de los empleados y su talento y potencial al momento de decidir.

A su vez, tener un buen liderazgo por parte de toda la organización es un factor clave y representa una acción concreta que está presente dentro de las empresas. Las mismas consideran que un liderazgo efectivo promueve a las personas a querer quedarse en las empresas. Para esto la motivación tiene un papel preponderante y la misma se intensifica a través de las acciones mencionadas anteriormente. (Ver Figura 12)

Con respecto a cuáles son las ventajas percibidas por las empresas al utilizar Talent Management a nivel corporativo, podemos citar diversas. Por un lado, el punto más importante es mantener personal clave y talentoso en la empresa.

Adicionalmente, es importante destacar el hecho de que estas acciones generan tanto bienestar para el empleado, como beneficios para la organización.

Desarrollar la gestión de talentos en la empresa permite definir qué tipo de empleado, o qué tipo de talento coincide con las metas organizacionales, enfocándose en sus competencias, habilidades y actitudes, para poder generar un buen desempeño y lograr que los objetivos de toda la organización se cumplan. Asimismo, contar con el personal adecuado permitirá un aumento de la productividad y la eficiencia, una optimización de resultados, y la base para el crecimiento. (Ver Figura 12 y Cuestionario: Pregunta 1)

Por último, al evaluar si las multinacionales utilizan modelos a seguir, notamos que no se sigue un modelo establecido de Talent Management, sino que cada empresa va adaptando sus procesos de gestión de talentos según sus necesidades internas, y a la cultura propia, ya sea utilizando modelos propios o simplemente utilizar ciertas acciones con respecto al tema. Por otro lado, esto surge también como consecuencia a las tendencias del entorno actual, su dinamismo, y el cambio generacional, variables que crean la necesidad de ir adaptándose constantemente, como demuestra en sus estudios la licenciada Molinari.

De todas maneras, es muy común entre las empresas multinacionales, que utilicen, además, algunos lineamientos más globales y preestablecidos, como el Talent Review, o revisión del talento, herramienta implementada para evaluar el desempeño de los talentos al momento de realizar las tareas dentro de la organización. (Ver Figura 12)

Para finalizar nuestro trabajo de investigación, es importante destacar la importancia que ha tenido la gestión del talento a lo largo de últimos años en nuestro país, en donde las empresas han demostrado un mayor compromiso en el tema. Reconocer que lo que diferencia una empresa de la otra es principalmente su capital humano, ha fomentado a prestarle una mayor atención al tema. Como resultado, se están obteniendo mejores rendimientos y a su vez, bienestar para toda la organización.

IMPLICANCIAS

En base a las conclusiones mencionadas, existen algunas acciones puntuales que las empresas multinacionales en Argentina podrían realizar para mejorar la gestión de talento dentro de las empresas.

Por un lado, las empresas deberían asegurarse de poseer estrategias, políticas y prácticas con respecto a la gestión de talentos, que estén acordes a la cultura de la empresa y los objetivos organizacionales delimitados.

Concretamente, como primera implicancia, es de suma importancia que las empresas cumplan con tres acciones básicas para la gestión de talentos. Éstas son políticas de compensaciones, planes de carrera, y creación de sentido de pertenencia.

A su vez, es muy importante que las empresas tengan modelos bien definidos con acciones puntuales para el desarrollo de estos procesos, ya que los mismos han demostrado ser eficientes, claros y concretos para asegurarse de mantener los talentos dentro de la organización.

Uno de los modelos que abarca las cuestiones mencionadas anteriormente es el desarrollado por Bersin & Associates (2006), analizado en el Capítulo 3 del Marco Teórico. Este modelo contempla todos los aspectos más importantes a la hora de gestionar talentos, por lo que sugerimos su implementación.

Finalmente las empresas deberían tener en claro que la gestión de talentos es un proceso que involucra a toda la organización, desde los altos mandos hasta el empleado propiamente dicho, por lo que deberían fomentar la comunicación entre todos los sectores que son parte de la gestión.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M (2005). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Ashton, C & Morton, L (5 de Julio del 2005), Performance Improvement Solutions, *Strategic HR Review*, 4. Recuperado el 20 de septiembre del 2012 de http://45.pisols.com/docs/StratHR_Review_TM_article.pdf

Briola, M (2010) *Estrategia Organizacional*. Recuperado el 20 de septiembre del 2012 de http://www.econ.uba.ar/www/institutos/epistemologia/marco_archivos/XIV%20Jornadas%20de%20Epistemologia/Jornadas/ponencias/Actas%20XIV/Trabajos%20Episte/Briola2.pdf

Cardozo, A (2007). *Administración Empresaria*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Cheung, S (1983). The contractual nature of the firm. *Journal of Law and economics*, 26 (1), 1-21.

Collantes, A & Alfaro, A (1853). *Diccionario de Agricultura práctica y Economía Rural* (Vol 4). Madrid

Daniels, J; Radebaugh, L & Sullivan, D (2004). *Negocios internacionales: ambientes y operaciones* (10ma ed). México: Pearson Prentice Hall

David, F (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. (11ra ed).México: Pearson, Prentice Hall.

Drucker, P (1996). *La Sociedad Postcapitalista*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Etkin, J (2005). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. (p. 181)

Greco, O (1999). *Diccionario de Economía* (3ra ed). Argentina: Valletta Ediciones SRL

Goñi Zabala, J (2008). *Talento, tecnología y tiempo: los pilares de un progreso consciente para elegir un futuro*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Guerrero Orozco, O (1998). *El Management público: Una torre de Babel*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2012 de <http://es.scribd.com/doc/52083976/El-Management-Publico-Una-Torre-de-Babel>

Gutierrez, A (2000). *El management: Una alternativa de dirección empresarial*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2012 de

<http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/primer/managment.htm>

Hatum, A & Faruh, P. Manejar talentos, un desafío. Revista IAE. Recuperado el 9 de noviembre de 2012, de http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/Revista23/iae23_30.pdf

Holbeche, L (1999). *Aligning Human Resources and Business Strategy* Oxford: Butterworth – Heinemann.

Jericó, P (2008). *La nueva gestión del talento*. Construyendo compromiso. Prentice Hall.

Jericó, P (2000). *Gestión Del Talento: Del Profesional con Talento Al Talento Organizativo*. Lugar Prentice Hall.

Johnson, G & Scholes, K (2006). *Dirección Estratégica*. (7ma ed).Madrid: Pearson, Prentice Hall.

Koontz, H & Weihrich, H (1990). *Administración*. (12ma ed). Mexico: Editorial Mc Graw Hill.

Maroto, J (2006). *Estrategia: de la visión a la acción* (2da ed). Madrid: Esic Editorial.

Melamed, A. (2010). *Empresas más humanas*. Buenos Aires: Planeta.

Mintzberg, Quinn y Voyer (1997). *El proceso estratégico*. México: Pearson, Prentice Hall. (p.7)

Molinari, P. (2011). *Gestión del talento, ¿y por casa cómo andamos?* Recuperado el 20 de noviembre de 2012, de <http://www.pmolinari.com/index.php/category/gestion-de-talento/>

Pfeffer, J (1987). *Organizaciones y teoría de la organización*. Buenos Aires: El Ateneo. (p 1.35).

¿Qué es la estrategia? (s.f.) Recuperado el 20 de Septiembre de 2012, de http://opcion.com.uy/recursos/pdf/publicaciones/opcion_estrategia_porter.pdf

Ronco, E & Barber, I (2005). *El reto de gestionar talento*. Barcelona: Ediciones Deusto

Saracho, J (2011). *Talento Organizacional*. Santiago: Ril Editores

Seminario de Teoría Administrativa.(s.f) Recuperado el 20 de Septiembre de 2012, de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.4/54Autores_sobre_estrategia.htm

Serra Ramoneda, A (1993). *La empresa: análisis económico*. Barcelona: Editorial Labor.

Shukla, R (2009). *Talent Management: Process of developing and Integrating skilled workers*. New Delhi: Global India Publications Pvt Ltd

Valencia, G & Alvarez, Y (2008). *La ciencia política y las políticas públicas: notas para una reconstrucción histórica de su relación*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2012 de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/estudiospoliticos/article/viewFile/1944/1603>

Wendell, F & Bell, C (1996). *Desarrollo Organizacional*. (5ta ed). México: Pearson, Prentice Hall.

ANEXOS

ENTREVISTAS

Natalia De Vita - Gerente de Recursos Humanos GlaxoSmithKline Argentina

1. ¿Cómo están integradas las acciones para retener gente con talento?

Desde el punto de vista de las compensaciones, las acciones puntuales tienen que ver con tener un salario competitivo y revisar ese salario conforme al mercado, la posición en el mercado y los efectos inflacionarios. Se intenta mantener el salario de la persona lo más competitivo posible para que la competencia no solo pueda captarlos, sino también para que nosotros tengamos un buen salario para ofrecer.

Otras cuestiones de retención pueden ser participación en programas de desarrollo, acciones de desarrollo puntuales que demuestren a la persona que tiene perspectivas de desarrollo en la compañía.

En la empresa se trabajan acciones que contribuyan a tener un clima de trabajo cada vez más agradable, un ambiente de trabajo donde los empleados elijan permanentemente trabajar en GSK y esas acciones tienen que ver con este programa **GSK Junto a vos** que implementamos que tiene un ciclo de charla, una cantidad de cosas que impactan no solo a las personas sino a sus familias, la campaña de vacunación, línea telefónica que se puede consultar de problemáticas tanto una persona como la familia, beneficios de cumpleaños, nacimientos, casamientos licencia de paternidad, maternidad, una serie de beneficios que hacen que eso sea competitivo al momento de un buen clima de trabajo.

2. ¿Utilizan algún modelo en particular?

Se utiliza un modelo propio de la empresa pero también utilizamos algunos lineamientos internacionales como por ejemplo un programa de **Talent Review** que es una revisión de talentos anual que se hace con todo el comité directivo, revisando a los talentos de la compañía. Es un formato internacional, sería ese el modelo.

3. ¿Cuáles son los beneficios que les trae a nivel organización tener bien definidas las acciones?

Tener delimitadas estas acciones, nos permite tener claridad de cómo está nuestra gente en términos, si se quiere como un termómetro, que nos permite medir la satisfacción que tienen nuestros empleados en el rol actual en el que están trabajando, cómo están con respecto a sus expectativas en el rol futuro, etc. Acá hay mucha gente que crece y eso es ejemplo para otras personas que ven como los otros crecen, entonces eso es algo muy importante porque si la gente tiene expectativas, mirando a ejemplos alrededor se da cuenta de que las expectativas se cumplen.

Es de extrema importancia gestionar de manera adecuada a los key talents, tanto para la empresa como para el empleado, ofreciéndoles a ellos un buen ambiente para trabajar, y para nosotros, contar con aquéllos que nos brindan un valor agregado.

4. ¿Quiénes son los responsables principales de llevar a cabo estos procesos?

Los responsables son RRHH, la línea, el jefe directo y también el compromiso de todo el comité del gerente general.

5. ¿Consideran tener estas prácticas como ventaja competitiva?

Sí lo es, aunque creo que todas las compañías multinacionales tienen un esquema similar, enfocado de manera distinta, pero parecido, que apunta a la revisión de talentos. La metodología puede ser diferente, pero las prácticas de revisión de las personas clave están implementadas en todas las compañías. En mi opinión, el diferencial tiene que ver en el cómo, y en las acciones que se implementan para que esos **Key Talents** permanezcan y sigan creciendo en la compañía, creo que la diferenciación está básicamente alojada ahí.

Graciela Vandam - Gerente de RRHH Avon

1. ¿Cómo están integradas las acciones para retener gente con talento?

Antes que nada, te comento un poco de la empresa. Avon es una empresa con 51% de mujeres trabajando, no hay mucha rotación. Es una empresa muy dinámica, con un ritmo de trabajo muy rápido, q también hace que las generaciones más nuevas se sientan más atraídas. Avon tiene una cultura muy femenina, no por la cantidad de mujeres

trabajando, sino por el estilo de trabajo: de consenso, calidez, contenedor, te reconocen, te entrenan, te cuidan, te escuchan.

Con respecto al talent management, el mismo tiene incumbencias por 4 pilares de trabajo que son:

- Performance management (gestión de desempeño): se fijan los objetivos, los líderes se esfuerzan por hacerle entender al empleado la importancia de su tarea para el objetivo general.
- Talent planning (potencial): cuenta con distintas herramientas para ver cómo va avanzando el crecimiento y qué potencial tienen, se crean reuniones entre gerentes y jefes y se deciden entrenamientos, promociones, etc.
- Leadership cv (entrenamiento): cómo ser líder como primera experiencia, o más avanzado. Programa de formación de líderes, y también desarrollar entrenamientos según las necesidades que el área de recursos humanos detecta. Por ejemplo, que los jefes operarios estén más preparados para abordar conflictos gremiales. Dado el contexto del país, es una necesidad detectada. Según eso, se diseñó un programa.
- Engagement (compromiso): encuesta de compromiso. Con los resultados se trata de realizar las mejoras, mejorar el clima para que la gente se sienta escuchada, se suba la vara, el ambiente laboral sea más ameno. Se fomenta que cada equipo tenga su plan de trabajo.

Todo esto es una forma de gestionar el talento, y que la gente se sienta más contenida y mejor preparada para enfrentar su trabajo.

El concepto de retención es una palabra que va a quedar en desuso. El concepto que miramos es la atracción, cómo hago para ser atractivo, para que la persona quiera quedarse en la empresa.

La retención no es un problema para la empresa, hay mucha gente trabajando hace muchos años, como hay así también gente que se va al año luego de ingresar. En los grupos más jóvenes, hay mayor rotación. Para nosotros es muy importante tratar de identificar qué busca y qué desea cada grupo etario, porque es un error pensar que todos necesitan o quieren lo mismo. Las opciones van desde posicionar una banda salarial

distinta, dar entrenamiento, dar regalos, o brindar beneficios como pruebas de maquillaje o regalar productos de la empresa.

Para los baby boomers y la generación Y un punto de atracción son las muy buenas y variadas prácticas profesionales con las que cuenta la empresa (evaluación de desempeño, 360*, cursos de liderazgo, etc).

Las acciones se integran también por compensaciones, hay una banda salarial en la cual vos podés dentro de esa banda pagarle más a esa persona justamente porque es un talento, pueden pagarle hasta un 20% adicional que al empleado promedio. Otra es darle acciones de la compañía, sólo se hace con gerentes talentosos. Otra acción que la empresa hace es darle la oportunidad de capacitaciones, financiamiento de estudios, cursos a aquéllas personas que la persona detecta como talentosos. La empresa cuenta también con plan de desarrollo y prácticas de aprendizaje.

La empresa trata de abordar las necesidades de cada grupo etario de la empresa, por ejemplo actualmente estamos trabajando en un nuevo proyecto que trata de reintegrar a las madres recientes al trabajo ofreciéndoles más facilidades.

La empresa piensa prácticas para brindarles todo el tiempo valor a los asociados y obviamente, para la misma empresa.

2. ¿Utilizan algún modelo en particular?

Se utiliza el Talent Review, una revisión del talento que según el nivel, se hace una o dos veces por año. Se trata de una discusión donde los gerentes determinan quiénes son los talentos, y los ubican dentro de una matriz. Si luego se quieren tomar acciones, como por ejemplo capacitaciones, no se elige a cualquiera, sino a aquellas personas que se ubican en la matriz.

Además, actualmente se está trabajando con el diseño de dos programas:

a) Jóvenes profesionales: para jóvenes de alto potencial que vayan rotando por distintas áreas con un plan de entrenamiento.

b) Para gente interna de alto potencial que vayan rotando para prepararlos para posiciones gerenciales.

3. ¿Cómo llevan a cabo el proceso de retención de talentos?

Se realiza la evaluación de desempeño, que es una herramienta más para determinar e identificar los talentos.

4. ¿Cuáles son los beneficios que les trae a nivel organización tener bien definidas las acciones?

Principalmente, es cubrir tus posiciones con gente talentosa interna.

Atraer gente talentosa y mantenerla atraída significa elevar la vara de cultura organizacional. Los pilares de la estrategia organizacional están basados sobre el motor que brinda la gente. A partir de eso, el talento con el que cuenta la empresa va a generar lograr que las revendedoras estén mejor, crear una mejor imagen de marca, tener mejores productos, ser más atractivo para el accionista.

5. ¿Quiénes son los principales responsables de llevar a cabo estos procesos?

La empresa tiene un área de talent management en particular, pero en la práctica son los gerentes quienes realizan la gestión del talento, ya que son los que interactúan con las personas todo el tiempo. La metodología, el proceso, y el entrenamiento lo desarrolla TM, sin embargo la ejecución la hacen los gerentes.

Por lo tanto, tanto el comité de dirección (quienes diseñan), el departamento de talent management, y los gerentes de RRHH (que emplean las iniciativas, estrategias y tácticas) forman parte de los procesos. En la práctica el responsable por la gestión del talento es el líder, y el empleado mismo, según a donde quiera llegar, a dónde aspira.

6. ¿Consideran tener estas prácticas como ventaja competitiva?

Creo que es una ventaja contar con prácticas de talent management, sin embargo hay muchísimas empresas que también cuentan con acciones que proveen una ventaja. Creo que tiene mucho que ver con las expectativas del empleado.

Avon es una empresa muy atractiva para trabajar, cuenta con excelentes prácticas. Es una empresa que pone desafíos, aspectos para desarrollar la innovación, cuestiones para

sobreponerte, buenas prácticas de gestión. Esto genera atracción de talentos. Contar con talent es una ventaja. Aun así, hay muchas empresas que también tienen prácticas atractivas para el mercado.

José Correas – Gerente de RRHH de Ball Corporation

1- ¿Cómo están integradas las acciones para retener gente con talento?

No contamos con una política o programa de Retention formalizado y estandarizado, sino que realizamos programas anuales de Performance, y de Potential & Talent Review, en base a esto vamos estableciendo por un lado los planes de carrera, y considerando el nine-box clusterizamos a los key contributors o high flyers. Por otra parte tenemos key positions que por diferentes cuestiones inherentes al negocio son posiciones clave que no podemos perder a quién las está ocupando (que puede ser o no un key contributor o un high flyer). Dichas personas y posiciones suelen verse beneficiados a la hora de determinar incrementos salariales, y en los planes de desarrollo y capacitación. A cualquiera de estas personas que nos manifieste que se quiere ir de la compañía le aplicaremos retention. Tenemos un bajo índice de rotación voluntaria, de hecho solamente hemos aplicado retention una vez el año pasado y una vez este año (un caso resultó positivo, y en el otro el candidato finalmente abandonó la compañía)

2- ¿Utilizan algún modelo en particular? No

3- ¿Cómo llevan a cabo el proceso de retención de talentos?

Como detalle en la pregunta 1 no tenemos un modelo establecido de retention, sino que contamos con diferentes herramientas para identificar talentos y en caso que ellos voluntariamente quieran abandonar la compañía aplicamos retention. Aun somos reactivos frente a cuestiones de retención por más que los talentos tengan programas establecidos de desarrollo y de carrera y que busquemos generar las mejores condiciones laborales.

4- ¿Qué beneficios les trae?

No perder personal clave.

5- ¿Quién es el responsable de llevar a cabo estos procesos?

Yo y mi jefe

6- ¿Consideran que tener modelos o prácticas determinadas para la gestión de talentos les representa una ventaja como organización?

¡Sin dudas! Tendríamos todo un poco más prolijo y organizado, el tema es que es una política que vendrá, estimo en el corto plazo, de casa matriz y aplicaremos la misma acá.

Gustavo Cerri – Gerente de RRHH Yamaha

1- ¿Cómo están integradas las acciones para retener gente con talento?

Yamaha Motor Argentina S.A., intenta motivar y fidelizar a sus empleados desde el primer día de trabajo, donde participan de un curso de inducción para conocer la compañía en profundidad. También se elaboran planes de carrera de acuerdo al potencial de cada empleado para intentar acompañar el crecimiento profesional del personal, a lo largo del tiempo. Todo esto se complementa con una política activa en lo que respecta a compensaciones y beneficios, posicionando a la empresa en un nivel competitivo para atraer y retener personal. En Yamaha intentamos fidelizar empleados con nuestra filosofía corporativa y mediante los productos que producimos y comercializamos.

2- ¿Utilizan algún modelo en particular?

Utilizamos un modelo denominado gestión por competencias, que se trata de acciones que se encuentran concatenadas entre sí. El modelo de gestión por competencias utilizado es replicado en forma corporativa y se emplea en todas las plantas que la empresa posee en el mundo, aunque se modifica y se adapta a la cultura del país donde opera la firma. Contamos con un manual de competencias basado sobre el análisis de la estrategia de negocios, cultura y

filosofía corporativa de la empresa. Dichas competencias son características personales que contribuyen a lograr un desempeño excelente en los distintos puestos ó posiciones.

Nuestro modelo de competencias se desarrolla alrededor de nuestra filosofía corporativa y se divide en:

- Esenciales (empresariales, interacción social, colaboración y liderazgo)
- Técnicas (experiencia funcional y específica)

3- ¿Cómo llevan a cabo el proceso de retención de talentos?

Se lleva a cabo con el modelo de gestión por competencias, que se basa en un análisis de los talentos. El manual ó diccionario de competencias ayuda al personal a conocer cuál será la base de la evaluación de desempeño de los empleados, de acuerdo a su jerarquía.



4- ¿Qué beneficios les trae?

Concentrarse en desarrollar y mejorar las competencias, permite generar resultados a largo plazo, debido a que se centra en conocimientos y habilidades. Además, permite:

- Definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad
- Desarrollar equipos que posean las habilidades necesarias para su área específica de trabajo
- Identificar los puntos débiles, permitiendo detectar oportunidades de mejora que garantizan los resultados

- Gerenciar el desempeño en base a objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa
- Aumentar la productividad y optimizar los resultados
- Proveer las bases del desarrollo individual y del intercambio de idea para mejorar el desempeño
- Contar con la base del crecimiento y del desarrollo continuo del negocio y de las personas

5- ¿Quién es el responsable de llevar a cabo estos procesos?

El departamento de Recursos Humanos es el responsable de llevar adelante el proyecto y las gerencias de la compañía, deben impulsar el mismo estando alineadas con el modelo.

6- ¿Consideran que tener modelos o prácticas determinadas para la gestión de talentos les representa una ventaja como organización?

Consideramos que la aplicación de este modelo constituye una ventaja competitiva porque fideliza al personal, favoreciendo las relaciones laborales armoniosas y duraderas, teniendo como consecuencia un bajo índice de rotación.

Emiliano Gatti – Gerente de Recursos Humanos de Makro

1- ¿Cómo están integradas las acciones para retener gente con talento?

En Makro se utilizan diferentes incentivos dependiendo del talento a retener y que tan clave es su proyección para la compañía.

Las acciones son:

- Cobertura de la formación: Tenemos distintos programas de formación para distintos puestos claves, tanto internos como externos.
- Escala salarial
- Bonos

2- ¿Utilizan algún modelo en particular?

Tenemos un sistema que está guiado por lineamientos de nuestra casa matriz en Holanda (Grupo SHV) para el seguimiento, el control y las acciones a llevar a cabo de nuestros talentos.

3- ¿Cómo llevan a cabo el proceso de retención de talentos?

Es de forma individual. Cada talento clave tiene un proceso distinto.

4- ¿Qué beneficios les trae?

Los talentos que retenemos son los sucesores claves de las posiciones de dirección de la compañía. Este programa nos permite mantener los lineamientos y objetivos de la compañía como el desarrollo del negocio

5- ¿Quién es el responsable de llevar a cabo estos procesos?

El director de RRHH

6- ¿Consideran que tener modelos o prácticas determinadas para la gestión de talentos les representa una ventaja como organización?

Si, como comenté en otra pregunta lo que nos permite es el desarrollo del negocio.

Magdalena Serrano – Gerente de Recursos Humanos de Nestlé

1- ¿Cómo están integradas las acciones para retener gente con talento?

Están integradas a través del ciclo de gestión de desempeño y desarrollo. Las herramientas de fijación de objetivos, evaluación de desempeño, identificación de talento, planes de desarrollo y planes de sucesión forman parte de este ciclo y se combinan para identificar el talento y generar planes de desarrollo acordes a las necesidades y adicionalmente planificar la sucesión de los puestos clave para la organización

2- ¿Utilizan algún modelo en particular?

El modelo es propio.

3-¿Cómo llevan a cabo el proceso de retención de talentos?

No hay un proceso específico para retener talento sino que la retención es consecuencia de un proceso sistemático de identificación y desarrollo de talento, anualmente se revisan por cada una de las áreas todas las personas clave y se evalúa (en conjunto entre los jefes y recursos humanos) su potencial. De acuerdo a esta evaluación de potencial y a las expectativas de carrera relevadas por los line managers en el proceso de desarrollo de talento se identifican los sucesores para las posiciones clave y se enriquecen los planes de desarrollo individual con esta visión.

4--¿Qué beneficios les trae?

Retener en la organización a las personas clave, identificar a los mejores candidatos para cada posición y desarrollar los talentos internos, esto contribuye a la consolidación de la cultura de la organización.

5-¿Quién es el responsable de llevar a cabo estos procesos?

Los line managers con el soporte del área de Recursos Humanos

6-¿Consideran que tener modelos o prácticas determinadas para la gestión de talentos les representa una ventaja como organización?

Sí, por supuesto, también le da previsibilidad a la gestión de recursos humanos.

Guillermo Avogadro- Gerente de RRHH de Sony Music Argentina

1-¿Cómo están integradas las acciones para retener gente con talento?

Principalmente, la intención de la empresa es mantenerlos motivados para que se sientan cómodos trabajando en la compañía. Es decir, se les otorga posibilidades de capacitación ofreciéndoles la posibilidad de tomar cursos en Universidades, se les brinda posibilidad de crecimiento dentro la empresa para que se puedan desarrollar profesionalmente.

2-¿Utilizan algún modelo en particular?

No, no se utiliza algún modelo en particular.

3-¿Cómo llevan a cabo el proceso de retención de talentos?

El proceso de retención de talentos se realiza vía las acciones que mencioné en la primera pregunta. Fundamentalmente, se busca que estén cómodos en la compañía y se busca otorgarle posibilidades de desarrollo profesional.

4-¿Qué beneficios les trae?

Es importante para la empresa cuidar a sus recursos más valiosos, ya que los recursos humanos son una pieza fundamental para que la compañía puede lograr sus objetivos y para que continúe creciendo.

5-¿Quién es el responsable de llevar a cabo estos procesos?

Cada superior, es decir, el responsable de cada sector debe detectar los talentos con que cuenta y tratar de estimularlos para que estén cómodos en la compañía.

6-¿Consideran que tener modelos o prácticas determinadas para la gestión de talentos les representa una ventaja como organización?

Sí, como mencioné en la pregunta que consultaban sobre los beneficios, consideramos que si tenemos una adecuada política de talentos le va a otorgar a la empresa una ventaja importante para que la organización pueda desarrollarse. Además, en nuestro mundo actual para que las compañías sigan vigentes es fundamental la innovación – en nuestro caso sería incursionar en nuevos negocios redituables para la empresa-, y la innovación siempre está acompañada de talentos.

Hoy en día, en el mundo competitivo en cual vivimos, es vital para las compañías tener una adecuada gestión de recursos humanos. A través, de los recursos humanos la empresa se puede diferenciar de sus competidores y ser líder en la industria.

DOCUMENTOS

Manejar talentos, un desafío. Entrevista a Patricio Farcuh y Andrés Hatum

Los nuevos adelantos tecnológicos y el recambio de generaciones presentan importantes desafíos para el management de alto potencial en las empresas. Patricio Farcuh, presidente del Grupo RHUO, y el profesor Andrés Hatum, director del Centro Talento y Management del IAE, explican cómo atraer y retener a los mejores profesionales en las compañías.

¿Cómo analizan la gestión del talento en la Argentina?

Andrés Hatum: La gestión del talento tuvo una evolución muy importante en los últimos años. En la década del 50 o 60 la gente casi no cambiaba de compañías y hoy la rotación está mucho más acelerada por cambios generacionales. También hay especialidades que son complejas de adquirir y que les permiten a los profesionales mirar más al mercado. Entonces, el desafío para una compañía en cuanto al manejo de talentos, y buscar las mejores estrategias y prácticas en la gestión, es enorme. Se pasó de no tratar estos temas a un mercado mucho más móvil y más escaso. Y en este sentido la Argentina no escapa de la realidad de todo el mundo: esta escasez se da en países como la India, Brasil o Alemania, ya sea en el segmento IT como en las carreras técnicas. Durante mucho tiempo se fueron achicando y predominó el tema de servicios y eso se ve reflejado ahora en estos temas específicos. Para las empresas es clave asegurarse el pool de talentos que les va a posibilitar la performance que están buscando.

Patricio Farcuh: Las empresas se están recostando cada vez más en los recursos humanos. Y si bien puede sonar trillado, desde una empresa de headhunting como la nuestra, nos damos cuenta de que las personas son el principal activo de una organización. Y de esos activos siempre hay que cuidar a los más talentosos, en un escenario donde la rotación laboral se acelera cada vez más. A diferencia de otras décadas, el tema monetario ya no es la forma principal para retenerlos. Las compañías tienen que ser creativas a la hora de buscar la forma de atraer y mantener a los mejores profesionales en sus filas.

¿Qué es lo que hoy hace que una empresa sea atractiva para trabajar?

PF: En primer lugar, la empresa es atractiva para las personas que están buscando. Ya sea por rubro de actividad o por el branding que tenga. La gente que sabe mucho sobre un tema determinado busca una empresa que sea específica en esa disciplina que le gusta. Y al mismo tiempo son muy importantes la marca y la imagen de las empresas. Luego hay que trabajar sobre los planes de carrera dentro de la organización. Y no se trata solamente de los cargos jerárquicos. También hay que pensar cómo hacer atractiva a la empresa para los mandos medios y para los más bajos. Hay que encontrar la forma de alinear todos esos aspectos para que las personas clave en cada una de las áreas más importantes de la compañía tengan en claro cuál es su plan de carrera, con un estímulo de crecimiento concreto y, entonces sí, acompañado de una remuneración adecuada. Pero hoy lo más importante son los temas subjetivos o intangibles que condimentan todo el escenario.

AH: La retención tiene tres aristas: la más tradicional que es la compensación, el plan de carrera y la propuesta de valor. Este último está relacionado con la identificación que las personas hacen de la compañía. Hoy los más jóvenes quieren ver reflejada a la imagen de la empresa en su propia vida e integrarla. Si la cultura de una compañía no les gusta, entonces no van a querer trabajar en ella. Luego se analiza mucho la empleabilidad o las capacidades que uno va a adquirir en esa organización que le permitirá ser empleable en el mediano plazo. Los tres aspectos son relevantes y cada persona le asigna un peso específico a cada una. Pero lo que una empresa no puede hacer es desbalancear. Pagar mucho y olvidarse de una propuesta de valor o de las capacidades es una mirada de corto plazo. La atracción o retención basada en la compensación está destinada al fracaso.

¿Es lo mismo retener un talento que atraerlo?

AH: Ese es el principal error que hoy se ve en el mercado, pensar que son cosas diferentes o que van separadas. Si vos armás un paquete para atraer, pero te olvidás de desarrollar empleabilidad, entonces la retención te va a salir carísima. Y al revés, si hacés todo para retener pero te olvidás de mirar afuera, también es muy costoso. Lo que las empresas tienen que hacer es determinar qué es lo que las hace atractivas y qué pueden hacer para generar compromiso, y a partir de allí elaborar las estrategias para atraer talentos y retenerlos.

PF: Si no tenés las herramientas para atraer un talento, no es mucho lo que podés hacer para atraerlo. Las empresas están preocupadas por su imagen y el branding. Ya no se trata de atraer o retener, sino de ser atractivas. Estos temas están en la agenda del director de recursos humanos. Y ahí también está el éxito del centro de investigación (ver recuadro). Para nosotros, como compañía dedicada a los recursos humanos, poder llevarle a un director o a un gerente un paper o un libro sobre retención de talentos, es muy valioso. Las empresas están muy preocupadas por ser atractivas.

AH: Y si está en la agenda del director de recursos humanos también está en la del CEO. Hubo un aprendizaje de las empresas entre la crisis de 2001 y la de 2008. En la primera se dejaron ir a muchos talentos, y cuando quisieron recuperarlos, les costó muy caro. En la última, tomaron la decisión de cuidar el talento. Y lo consiguieron a través de una propuesta de valor fuerte y consistente, que les permitió también ahorrar mucho dinero.

¿Creen que cambió el concepto de talento con las nuevas tecnologías?

PF: Las empresas vinculadas a las nuevas tecnologías y a la investigación son las que más necesitan a los talentosos. Y ante la escasez del mercado comenzaron a implementar estas prácticas para resultar atractivas ante los profesionales más capacitados. Y hoy la demanda es muy alta.

AH: Lo que sucede es que, a partir de iniciativas como las de Google o Globant, el mercado comenzó a sentir la presión de ese estándar que está subiendo, no solo en las cuestiones tradicionales sino también en aspectos como la calidad del ambiente de trabajo y hasta la infraestructura. Entonces las empresas tienen que ver cómo -en otros sectores y con otras culturas, en las que no cuadran bien algunas de estas cosas- se transforman y se adaptan para que a la gente le guste el trabajo y se divierta. Tal vez hay que pensarlo desde otro punto de vista. Puede ser la flexibilización, por ejemplo. Pero lo que generaron los cambios en las tecnologías fueron mejores prácticas que ponen presión sobre el mercado.

¿Es cada vez más difícil generar compromiso por una compañía?

PF: Desde mi experiencia, la gente en mi empresa tiene tatuada la camiseta. Y creo que eso es lo que las compañías tienen que buscar porque no es imposible lograrlo y es una de las mejores formas de retener el talento. Para eso tienen que sentir el compromiso por parte de la empresa hacia ellos y los objetivos que buscamos como organización. Tienen

que coincidir en los valores y la misión. Eso es clave. Después se genera un círculo virtuoso que autofiltra a la gente que no tiene la camiseta puesta. Creo que esto se debe a que yo estuve mucho con la gente, me preocupé por sus necesidades personales y traté de ubicarlos en el lugar donde eran más funcionales para la empresa y donde ellos se sienten más a gusto para trabajar. Siempre tuve las puertas abiertas y eso se nota.

AH: Se está dando un cambio de paradigma de liderazgo. Es mucho más participativo. Es lo que se conoce como management by walking around pero real, en el que vos participás y le das más participación a la gente. Y cuando se habla de talentos eso es incluso más importante. Los talentos son más demandantes de tiempo, de espacios de participación, de explicaciones. No aceptan un “sí” o un “no” sin razón como respuesta, quieren estar involucrados. Y eso para los líderes es también un cambio en sus propias competencias.

Colaboración fundamental

En el momento en que **Patricio Farcuh** realizaba la admisión para su Executive MBA en el IAE lo primero que pensó no fue en el beneficio personal que obtendría del programa o cómo mejorarían sus negocios. En cambio, **el actual presidente de Grupo RHUO** ya imaginaba cómo podría retribuirle a la institución “y también al país”, en sus propias palabras, las oportunidades que en ese momento le estaba ofreciendo. “Como Antiguo Alumno soy testigo de cómo el IAE forma los líderes que en el día de mañana toman las decisiones que llevan adelante a las empresas y a la Argentina”, dice Farcuh, quien hoy, 7 años después de haber comenzado aquel camino, decidió que la mejor manera de marcar una diferencia era a través de una donación, uno de los puntos fundamentales que todas las escuelas de negocios del mundo necesitan para llevar adelante su trabajo académico y de investigación. “Hay poca correlación entre el beneficio que estas instituciones generan para las compañías y para toda la sociedad, y la retribución que luego los Antiguos Alumnos realizan en pos de que la calidad siga mejorando”, agrega el ejecutivo.

La iniciativa comenzó hace dos años, cuando la relación personal que Farcuh mantiene con el profesor Andrés Hatum, especialista en gestión del talento, lo llevó en conjunto a patrocinar el **Centro de Investigación Grupo RHUO de Talento y Management en América Latina**. Pero ahora, Farcuh decidió ir un paso más allá, con una colaboración que Hatum define como “fundamental”. “Es una iniciativa que va mucho más allá del

centro en sí mismo y se extiende a la vida de toda la institución”, dice el profesor. Por su parte, el empresario explica que “hay poca correlación entre el beneficio que este tipo de instituciones genera para la empresas y la retribución que realizan sus líderes”.

El compromiso del **Grupo RHUO y el IAE** se extiende por cinco años y Hatum explica que este paso adelante ayudará a la sustentabilidad e inversiones de toda la Escuela de Negocios en el futuro. Sin embargo, tanto el empresario como el inversor coinciden en que, más allá del aporte material, lo sustancial del acuerdo es el ejemplo que Farcul establece ante sus pares. “Hay que evangelizar para que los Antiguos Alumnos comprendan cuán necesarias son este tipo de iniciativas y el valor que tienen para toda la sociedad”, completa el directivo. Y así fue como, durante la firma del acuerdo, también se comprometió a actuar de modelo para que otros como él puedan retribuirle al IAE, todo lo que la institución les ofreció como profesionales y como ciudadanos.

Nota publicada en Revista de Antiguos Alumnos del IAE, Septiembre 2011.

Gestión del Talento ¿y por casa cómo andamos? Paula Molinari (2011)

Leemos libros o participamos de seminarios que hablan de la Gestión del Talento, pero cuando pasamos a la práctica ¿qué encontramos? Las conclusiones de la investigación que realizamos sobre el tema en 32 empresas de Argentina (2010 – WHALECOM – Gestión del Talento en Argentina) muestran que las tendencias en nuestro país son las mismas que en el resto del mundo, si bien la situación marca un pequeño retraso en las empresas nacionales. No en las corporaciones.

Las principales conclusiones fueron:

1. Si bien la Gestión del Talento empieza a estar presente en la agenda de la Alta Dirección de las empresas en Argentina, aún hay una brecha muy grande entre lo que se dice y lo que se hace. Falta avanzar en la congruencia entre los valores que se expresan y cómo se asocian con métricas que miden los resultados.
2. Las empresas avanzan en la incorporación de Políticas y Programas, pero aún falta mejorar la gestión de los mismos y su relación con el negocio.

3. Las empresas destinan mayor presupuesto a acciones relacionadas con la Gestión del Talento, pero aún deben avanzar en la integración de todas estas acciones.
4. Si bien las empresas destinan esfuerzos en Programas de Desarrollo de Líderes, aún adolecen en muchos casos de modelos de liderazgos claros y compartidos.
5. Los procesos de segmentación y diferenciación, la utilización de matrices y la participación de los niveles gerenciales en su construcción está comenzando pero deben aún ser instalados como procesos estratégicos.
6. Si bien casi todas las empresas gestionan el Desempeño, los Programas deben actualizarse, agilizarse, ser transparentes y aportar a la gestión

Algunos datos interesantes como foto de la Gestión del Talento en Argentina.

- 63% de las empresas poseen un modelo de competencias. En 6 de estas empresas, el modelo de competencias fue implementado en los últimos dos años.
- 22% empresas dicen que el Modelo de Competencias funciona como un marco integrador de los demás procesos (50% globales y 50% nacionales). Los resultados muestran que todavía se requiere mejorar la gestión.
- Las empresas en Argentina muestran seguir la tendencia mundial de pasar de la definición de talento ligada a la posición jerárquica, a una definición de Talento relacionada con las posiciones críticas, la performance y el potencial.
- 37% de las empresas utilizan una matriz para segmentar el Talento.
- 44% segmenta a las personas por su potencial, utilizando como criterio en el 100% de estos casos la evaluación del management.
- 75% de las empresas poseen algún Programa de Desarrollo de Líderes, mostrándose las empresas globales más activas en este tema.

CUESTIONARIO

1. ¿Actualmente cuáles son las mejores acciones para la retención de talentos?

Cada industria y empresa tendrá diferentes acciones para lograr retener talentos teniendo en cuenta la competitividad y cultura tanto de la industria como de la compañía. Sin embargo, creo que hay tres grandes temas o dimensiones que permiten

hablar de una buena política de retención. Las tres dimensiones son: la identidad organizacional, la compensación y recompensas y, carreras y empleabilidad. Esas son las tres grandes dimensiones que las empresas pueden usar para lograr una retención efectiva. Idealmente son las tres que hay que tener en cuenta. La identidad organizacional, logra mejorar el compromiso de la gente; la compensación y recompensas, apuntalan el reconocimiento; y el trabajo sobre la empleabilidad y la carrera, permite generar mayor compromiso de largo plazo en la organización.

2. ¿Cuáles son las nuevas tendencias del Talent Management?

Es muy importante hoy tener una clara estrategia de talent management donde se tenga presente tres aspectos: la atracción, desarrollo y retención. Esto es clave en cualquier estrategia de gestión del talento. Muchas empresas se olvidan de uno de estos pilares y terminan por arruinar su incipiente estrategia de talento. Es crítico hoy que el CEO de la empresa también tenga este tema en su agenda y decante al resto de la organización.

Otra tendencia es lo que hoy se llama el Workforce Planning, donde empresas e inclusive países están planificando las necesidades de talento a futuro y la escasez del mismo en el largo plazo. Hay estudios que ya se comenzaron a hacer como por ejemplo en el Boston Consulting Group.

3. ¿Consideras que actualmente es más difícil poder llevar a cabo la gestión de talentos de manera efectiva?

Es más complejo es cierto, y eso se debe a lo que se llama overlapping generacional, es decir que las distintas generaciones se cruzan en la empresa: Baby Boomers, Generación X, Generación Y y en algunos casos también hay los que llamamos Tradicionalistas. O sea, se complejiza la gestión del talento básicamente por tener 3 o 4 generaciones que conviven al mismo tiempo y con necesidades distintas por lo que una gestión del talento debe tener en cuenta estos temas y generar prácticas y políticas inclusivas de las distintas generaciones.

Otro tema importante es que hay profesiones que son difíciles de encontrar. Una empresa petrolera tiene muchos inconvenientes para encontrar geólogos, geofísicos etc.

que les permita manejar la criticidad de las áreas de exploración. Esto es clave para muchas empresas que requieren talentos críticos.