

UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2° Cuatrimestre del año 2014

**Beneficios de la Aplicación de Modelos de Talent
Management**

Autores:

- Lorenzo, Eliana Laura L.U.: 1026442
- Morral, Matías L.U.: 1026372
- Román, Cinthia Agostina L.U.: 1026887

Tutora:

- De Arteche, Mónica Regina

Resumen Ejecutivo

El objetivo fundamental de este trabajo de investigación es observar cuál es el beneficio obtenido de la aplicación de modelos de Talent Management ó Gestión de Talentos en empresas argentinas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Gran Buenos Aires. A lo largo del trabajo, se propone dar a conocer cómo, mediante la correcta aplicación de estos modelos de gestión, se pueden lograr beneficios tanto cualitativos como cuantitativos.

Este trabajo está dividido en tres partes. En primera instancia, se encontrará el marco teórico referencial en donde detallaremos los puntos a tener en cuenta por una compañía para lograr obtener una ventaja competitiva mediante la confección de un correcto plan estratégico de Recursos Humanos y los elementos correspondientes. Luego, continuaremos identificando las principales modelos de Talent Management utilizados en la actualidad. Y, por último, se nombran casos emblemáticos de empresas multinacionales que han logrado obtener una ventaja competitiva aplicando los modelos indicados previamente.

La segunda parte está compuesta por el estudio o trabajo de campo, en el cual mediante la triangulación de herramientas como entrevistas a expertos en la disciplina; entrevistas a gerentes de recursos humanos en compañías que apliquen este tipo de gestión y encuestas a empleados de estas compañías, lograremos dar sustento a este trabajo, para luego arribar a la conclusión final.

La conclusión será, entonces, la parte final de nuestro desarrollo, en la cual se podrán apreciar la respuesta a nuestra interrogante, que fue la impulsora de nuestro trabajo de investigación en primer lugar: ¿Cuáles son los resultados de la aplicación de modelos de Talent Management en empresas argentinas?

Abstract

The main purpose of this research is to observe which are the benefits obtained by the correct application of Talent Management models in Argentine companies. Throughout this research, we intend to present how the proper application of these management models can achieve both qualitative and quantitative benefits.

This paperwork is divided into three parts. Firstly, the theoretical framework in which we will detail how a company manages to gain a competitive advantage by making a proper Human Resources strategical plan which includes all the key components. Then we will continue by identifying the main talent management models currently used. And finally we will show emblematic cases of multinational companies that achieved a competitive advantage by using the models that we previously named.

The second part consists on the study or fieldwork in which by the triangulation of tools such as interviews with experts in the discipline; interviews with HR managers in companies that apply this type of management; as well as surveys to employees of these companies, we will give support to this work, and then arrive to the final conclusion.

The conclusion then be the final step of our development, in which we will find the answer to our question. Let's not forget which was the kickstart question of this research which was:

What are the results of the application of models of Talent Management in Argentine companies?

INDICE DE CONTENIDOS

Resumen Ejecutivo	2
Abstract	3
1. Justificación	
1.1. Introducción.....	7
1.2. Problema: ¿Cuáles son los resultados de la aplicación de modelos de Talent Management en empresas argentinas?	7
1.3. Objetivo General.....	11
1.4. Objetivos Específicos	11
1.5. Alcance	11
1.6 Agradecimientos	13
2. Marco Teórico	
2.1. Capítulo 1: ¿Cómo se contempla el Talent Management a la hora de desarrollar el Plan Estratégico?	15
2.1.1. Plan Estratégico de Recursos Humanos	17
2.1.1.1. Selección y Sustitución Del Personal.....	18
2.1.1.2. Capacitación y Planeamiento profesional	19
2.1.1.3. Comunicaciones y Clima Laboral	20
2.1.1.4. Salarios y Recompensas	22

2.2	Capítulo 2: Modelos de Talent Management	24
2.2.1.	Modelos de Orientación	24
2.2.2.	Modelos de Evaluación	27
2.2.3.	Modelos de Desarrollo	30
2.3	Capítulo 3: Casos Emblemáticos de aplicaciones de Talent Management.....	35
2.3.1.	Google	35
2.3.2.	KPMG International.....	37
2.3.3.	HSBC Bank.....	38
2.3.4.	Procter & Gamble.....	40
2.3.5.	IBM	43

3. Metodología y Trabajo de Campo

3.1	Metodología de la Investigación	45
3.2	Trabajo de Campo.....	49
3.2.1.	Análisis Entrevista Rubén Barasch	49
3.2.2.	Análisis Entrevista Gerentes de Recursos Humanos.....	51
3.2.2.1.	Banco Galicia.....	51
3.2.2.2.	Unilever	55
3.2.2.3.	Nutricia	56

3.2.2.4. Cuadro Comparativo	59
3.2.2.5 Cuadro Osgood.....	61
3.2.3. Análisis Encuesta Empleados.....	63
4. Conclusiones	71
5. Implicancias	76
6. Bibliografía	78
7. Anexos	81
6.1. Desarrollo de Entrevistas.....	81
6.2.1. Entrevista Rubén Barasch	81
6.2.2. Entrevista Banco Galicia	83
6.2.3. Entrevista Unilever	90
6.2.4. Entrevista Nutricia	92
6.2. Desarrollo de Encuestas	97

1. Justificación

1.1. Introducción:

En las últimas décadas, el foco de las empresas se ha desplazado desde la eficiencia de los procesos a la gestión del capital humano. En vez de invertir recursos directamente en los productos, servicios o tecnología, se está invirtiendo en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos.

Con el ingreso de una nueva generación al mercado laboral, la tendencia a la rotación de puestos se ha incrementado. En consecuencia las empresas se ven afectadas de forma negativa en varios aspectos, como la productividad y los costos incurridos ante la búsqueda, selección, e incorporación de nuevo personal. Son aquellas empresas que demuestran una mayor preocupación por este tema de las que surgen nuevas estrategias para lograr retener a aquellos talentos que se destacan.

1.2. Problema:

Las empresas de hoy no son las mismas que años atrás. El accionar de las mismas se ve influenciado por los cambios que ocurren diariamente en el entorno y cada componente de la empresa debe amoldarse a las nuevas situaciones que surgen en el. Las condiciones sociales, económicas, y culturales de este nuevo siglo exigen que las empresas sean altamente creativas, innovadoras, se adapten ágilmente a los cambios, sobrevivan, y crezcan. Para ello, es imprescindible contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada que trabaje en busca del logro de la visión de la organización.

A partir de esta situación que hemos planteado, la gestión en la empresa ya no toma como base la información, los procesos, o la tecnología; sino que el elemento clave es la gente que participa en la organización desempeñando diferentes tareas. En

este caso, trataremos el nuevo paradigma de las empresas que establece como prioridad la humanización de la empresa y la creación de una cultura aceptada por los miembros de la organización como elemento determinante para el buen funcionamiento de la misma y la motivación de los empleados. Claro está, que estos factores afectan directamente a la productividad y al funcionamiento correcto de la empresa. Además, los cambios producidos en la tecnología han modificado la forma de comunicarse y de actuar de las personas. Las empresas deben detectar estos cambios y amoldarse para poder evolucionar junto con sus empleados.

Por esta razón, una de los mayores problemáticas con las que se encuentran las organizaciones en la actualidad es la imposibilidad de retener su capital humano y poder trabajar con el mismo a largo plazo para mejorar el desempeño.. La alta rotación del personal se ha convertido en algo inminente y esta se debe principalmente a los cambios de enfoque que se han producido en los últimos tiempos debido al recambio generacional. En 2012 Cuesta señaló que las organizaciones necesitan estudiar y prepararse en profundidad para trabajar con la generación Y. En primer lugar, hay que entender el impacto en la productividad resultante del manejo de esta nueva generación. Esto no solo se entiende como la creación de valor, sino que además se relaciona con la formación del capital humano; en consecuencia, y en segundo lugar, es clave observar y aplicar mecanismos de fidelización y aprehensión de la cultura organizacional. Este segundo punto es quizá el que más conflicto ha generado hasta el momento. Así también se podrá interpretar el origen de los problemas de alta rotación, falta de motivación, etc., lo cual se puede resumir en la “falta” de fidelización y de productividad.

Muchos factores son los que conducen a los jóvenes a la desmotivación, renunciar a sus puestos y tomar diferentes direcciones en su ámbito laboral. El disgusto por la burocracia interna, así como también la búsqueda de oportunidades globales, sumado a un entorno cambiante, en un contexto cultural y socio-económico donde la tecnología avanza y los empleados imponen las condiciones, son algunas de las causas que motivan a estos jóvenes a cambiar su ámbito laboral. "O nos adaptamos, o morimos. Estos jóvenes tienen las ideas muy claras y no están dispuestos a hacer del trabajo su vida. O nos adaptamos a sus exigencias, o perdemos a los mejores." (Dinesen, 2008, p. 74).

Los ajustes organizacionales se han focalizado en la reducción de costos y gastos a corto plazo. Muchos de los procesos de cambio, reingeniería y redimensionamiento, simplemente miran el resultado económico y financiero cortoplacista. En países con inestabilidad económica, o en tiempos de crisis, la suspensión y posterior despido de personal resulta la práctica más común, sobre todo en aquellas empresas que se concentran únicamente en la disminución de los costos fijos como solución inmediata. Estas soluciones no contemplan el hecho de retener el conocimiento obtenido en el puesto o a aquellos empleados que le representan un mayor valor agregado. El rol que las personas juegan en la creación de valor empresarial no siempre ha sido bien entendido, ni del todo aprovechado, cuando suele privilegiarse el rendimiento financiero del capital, la competitividad de la empresa, su participación de mercado, o la excelencia operacional; sobre la satisfacción y compromiso de quienes integran la organización.

La gestión de los talentos y del capital humano reconoce esta problemática y la respalda con un continuo seguimiento de sus empleados. Por estas razones, una de las prácticas más utilizadas actualmente, es el Talent Management, cuyo desafío es transformar el departamento de recursos humanos; de un órgano tradicional, burocrático, y operacional; en un componente estratégico de la empresa y elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la empresa.

Esta es una práctica que permite fomentar la colaboración de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales, priorizando también los objetivos individuales, ya que son las personas quienes pueden potenciar o disminuir las fortalezas y debilidades de la compañía dependiendo de su desempeño. Hay personas talentosas dentro de una empresa y también las hay en el mercado, a las que están en la empresa hay que retenerlas, a las que están en el mercado hay que captarlas.

Coulter (2010) concluyó lo siguiente:

La administración de Recursos Humanos es importante por tres razones. Primero, puede ser una importante fuente de ventaja competitiva [...] Segundo, es una parte importante de las estrategias de la organización, trabajar con las

personas y tratarlas como compañeros y no solamente como costos a eliminar o reducir. Por último, la manera en que una organización trata a su gente afecta en gran manera su desempeño. (p. 345)

Destacando que además, el Talent Management incluye una serie de acciones que la empresa tomará con el fin de potenciar las habilidades de sus empleados. Estas acciones no son azarosas sino que se contemplan en el plan estratégico de la empresa. Aquí, se tiene en cuenta tanto el desarrollo profesional del empleado como las recompensas que se le ofrecerán.

Hablar de talento implica hablar de transgresión, para encontrar soluciones innovadoras o respuestas creativas a una situación dada, poder salir de los parámetros establecidos y frecuentar dimensiones menos visitadas. “El Capital Intelectual significa algo más que ‘Intelectual como puro intelecto’ e incorpora un grado de ‘acción intelectual’. Por tanto, Capital Intelectual no es sólo un activo intangible estático, per se; es decir, más que un proceso ideológico, es un medio para lograr un fin.” (Bontis, 1998, p.56).

El Talent Management no desconoce las necesidades de un flujo financiero positivo, de un market share importante, de la eficiencia en los costos de producción o de la necesidad de generar nuevos productos o servicios, como explicaba Van Morlegan en 2008, sino que reconoce que la gente sigue siendo imprescindible para el diseño y la ejecución de tales cometidos financieros, comerciales, productivos y de investigación y desarrollo. También resalta al capital humano como necesario para lograr el éxito en las organizaciones tanto en época de crisis como de bonanza. En las crisis, los talentos son buscados para sacar a la empresa de esa situación y por lo tanto escasean, con la dificultad adicional de que las empresas tienen imposibilidades estructurales para armar una oferta atractiva para incorporarlos. En las épocas de mayor bienestar económico, las necesidades organizacionales generan una puja en el mercado laboral por captar los mejores recursos que obtengan ventajas sobre los competidores.

Es por esto que nos preguntamos ¿Cuáles son los resultados de la aplicación de modelos de Talent Management en empresas argentinas?

1.3. Objetivo General:

El presente trabajo de investigación tiene por objetivo primordial identificar, en empresas argentinas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Gran Buenos Aires, las distintas estrategias utilizadas para la selección, retención y desarrollo del talento del capital humano, entendiéndose a éste como un factor clave para lograr alcanzar una ventaja competitiva en la organización. Y, por último, observar los beneficios que les aporta la aplicación de modelos de Talent Management en aquellos empleados que se encuentran dentro un rango etario de hasta 30 años, es decir, en la generación Y.

1.4. Objetivos Específicos:

- ✓ Analizar modelos de Talent Management implementados en diferentes empresas y enumerar los beneficios que traen.
- ✓ Identificar estrategias que usan esos modelos para lograr potenciar al capital humano y disminuir los niveles de rotación.
- ✓ Identificar los conocimientos sobre la gestión del capital humano para poder entender cómo formular políticas que orienten a mayor productividad sin descuidar el bienestar general.

1.5. Alcance y limitaciones:

La presente investigación tendrá como tema central la aplicación de modelos de Talent Management en las empresas y estará orientado a proponer un análisis de las nuevas tendencias de las empresas priorizando no solo los recursos económicos, sino también los humanos.

Para acotar nuestro tema en estudio, el análisis se realizará sólo sobre los Recursos Humanos de las empresas en Argentina a pesar de que esta tendencia es observada a nivel mundial.

Existe un gap entre las necesidades del puesto con lo que el mercado ofrece. Es importante destacar que, el resto de los activos intangibles que componen una empresa no serán tenidos en cuenta en la presente investigación.

1.6. Agradecimientos

En oportunidad del desarrollo de nuestro trabajo realizado, queremos expresar nuestro agradecimiento a las personas que colaboraron con nuestro trabajo:

Rubén Barasch, director de la carrera de Recursos Humanos en la Universidad Argentina de la Empresa consultado en oportunidad de nuestra investigación, por su entusiasmo contagioso y la excelente disposición y amabilidad para apoyar nuestro trabajo.

A las empresas Galicia, Unilever y Danone por abrírnos las puertas a sus operaciones y a su personal.

A María Sol Rodríguez Solá, Gerente de RRHH del Centro de Contactos con Clientes en el Banco Galicia, consultada también en ésta oportunidad, por disponerse a compartir su conocimiento.

A Eugenia Viola por su colaboración como gerente de Recursos Humanos y parte del equipo de Talent and Learning de Unilever Argentina.

A Ana Inés Juliano, por abrírnos las puertas de Nutricia (Danone) y por su disposición a brindarnos el caso de estudio.

Y por último pero no menos importante, a nuestra tutora, Mónica De Arteché, por su labor como docente y tutora a cargo de guiarnos en nuestro trabajo de investigación final.

Eliana Lorenzo.

Matías Morral.

Cinthia Román.

2. Marco Teórico

La idea principal de este marco teórico referencial es ubicar al lector dentro de la temática que quisimos investigar de manera de poder comprender el tipo de investigación que se llevará a cabo y las conclusiones que obtendremos más adelante.

El marco teórico está compuesto por tres capítulos, a saber:

El primer capítulo se centrará en abordar profundamente la implicancia que tiene para una organización el desarrollo de su plan estratégico, destacando el de recursos humanos como factor clave para lograr una ventaja competitiva de tro de la organización.

En el capítulo dos se desarrollarán los distintos tipos de modelos de Talent Management ó Gestión de Talentos utilizados en la actualidad.

Para concluir, el tercer capítulo estará destinado a nombrar a modo ejemplificativo cinco casos emblemáticos de empresas que han logrado posicionarse en el mercado mediante la correcta gestión de su capital humano.

2.1. Capítulo 1: ¿Cómo se contempla el Talent Management a la hora de desarrollar un Plan Estratégico?

En el 2008 Cappelli concluyó lo siguiente:

En las últimas décadas las prácticas de Gestión de Talento se han caracterizado por incongruencias que han provocado profundas y repetidas fluctuaciones entre la saturación y la escasez de recursos. La práctica más habitual, consiste en no hacer nada: ni previsiones, ni planes acordes, con lo cual la “gestión de talento” brilla por su ausencia. En esencia, este tipo de gestión implica simplemente un cálculo de los requisitos de capital humano y la elaboración de un plan para satisfacer dichos requisitos.” (p.1)

En relación a esto podemos ver que uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es su articulación con la función de gestión del talento humano. En otras palabras, cómo traducir los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias de Recursos Humanos, lo cual se logra mediante la planeación estratégica de Recursos Humanos, esta debe ser parte integrante de la planeación estratégica de la organización.

El plan estratégico de una organización es un documento en el cual los directores de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por la compañía en el mediano plazo para lograr los objetivos planteados previamente. Tiene como función principal orientar el accionar de todos los integrantes de la organización hacia un mismo fin, ideando cursos de acción que permitan identificar oportunidades, y neutralizar o evitar amenazas. “La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.” (Cabrera, 2006, p.173) Busca producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

Figura N° 1: Pasos de la Planificación Estratégica



(Fuente, Cómo definir la Planificación Estratégica, 2010)

La planeación consiste en la toma anticipada de decisiones y se trata de decidir qué hacer antes de aplicar la acción necesaria. No se trata de la previsión de las decisiones que deberán tomarse en el futuro, sino de la toma de decisiones que producirán efectos y consecuencias futuras.

En relación con lo especificado anteriormente podemos concluir que las organizaciones están conformadas por personas, las cuales toman decisiones y por lo tanto dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. A su vez para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto, debido a que muchos de estos objetivos individuales jamás podrían ser alcanzados mediante el esfuerzo personal aislado. Estas mismas pueden constituir su fortaleza, la principal ventaja competitiva de la empresa; o su debilidad, la principal desventaja competitiva, dependiendo de la manera como sean administradas. Por esto las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas. Sin organizaciones ni personas no habría gestión del talento humano.

2.1.1. Plan Estratégico de Recursos Humanos

La gestión del talento se desarrolla en sucesivas fases y las organizaciones deben ser conscientes de que es un proceso complejo. Por eso, una empresa que aplica el Talent Management, describe en su plan estratégico de qué forma las empresas garantizarán que las personas adecuadas sean contratadas para los puestos vacantes que se produzcan dentro de la organización y que dichos puestos sean bien compensados de acuerdo al trabajo y a las responsabilidades que este implique. En 1895 Hubbard afirmó que “existe algo mucho más escaso, fino y raro que el talento. Es el talento de reconocer a los talentosos.” Por eso mismo es necesario que la estrategia de Recursos Humanos ayude a la empresa a mantener una porción estable de mercado con crecimiento moderado pero firme, basándose en el desarrollo interno del capital humano. Los empleados se seleccionan, incorporan y capacitan de manera cuidadosa, y se espera que permanezcan en la compañía por un largo plazo por lo que se hace énfasis en las promociones internas. Aquí se incluyen lo que son las prácticas laborales de alto rendimiento diseñadas para los empleados.

Coulter (2010) afirmó que:

El denominador común entre estas prácticas parece ser un compromiso para mejorar el conocimiento, las habilidades y capacidades de los empleados, incrementar su motivación, disminuir la holgazanería en el trabajo y mejorar la retención de los empleados de calidad, así como promover que los de bajo desempeño se vayan. (p. 258)

De esta manera el rol del área de Recursos Humanos está orientado a servicios fundamentales de la gestión del capital humano de la empresa como descripción de puestos, selección, incorporación, evaluación y capacitación del personal a largo plazo. Manteniendo así la adecuación entre el diseño de cargos permanentes y el sistema de incentivos que se implementarán para atraer y retener a aquellos talentos que agreguen valor agregado al accionar de la empresa.

La implementación del Talent Management buscará optimizar el rendimiento de los empleados y brindarles las herramientas necesarias para que mejoren su desempeño dentro de la organización. Para cumplir con estos objetivos y el plan estratégico de esta área se contemplan los siguientes puntos:

Figura N° 2: Pasos en el Plan Estratégico de Recursos Humanos

Pasos en el Plan Estratégico de Recursos Humanos



(Fuente, Cómo definir la Planificación Estratégica, 2010)

2.1.1.1 Proceso de Selección y Sustitución del Personal

El área de Recursos Humanos prevé las necesidades de dotación que surgirán dentro de la empresa según los índices de rotación promedio, de retiro y de despidos de personal.

El proceso de selección implica la búsqueda de la adecuación entre lo que necesita la organización y la oferta del mercado. Pero no sólo las organizaciones escogen; las personas también eligen las organizaciones donde quieren trabajar, hay una elección recíproca. Una vez vacante el puesto, el sector de Recursos Humanos definirá los objetivos que deberá alcanzar el ocupante para determinar las capacidades y la experiencia necesarias para desempeñarlo exitosamente.

Se deberá realizar una descripción de las tareas asociadas al puesto, y aquellas funciones y expectativas para la posición, esto va a ayudar a refinar la descripción

de la búsqueda y afirmar sus prioridades para la toma de decisiones de contratación. Aquí también se contempla la búsqueda tanto interna como externa de los candidatos y el posterior filtrado de las personas reclutadas según se adapten a los requerimientos del puesto.

2.1.1.2 Capacitación y Planeamiento profesional

Luego de la contratación, es necesario que se prepare una inducción y orientación inicial para el nuevo empleado en relación al puesto que va a desempeñar. Se designará a una persona para acompañarlo, generalmente un coach y se analizará como este va avanzando en las responsabilidades que se le designen. Además, se le informará al nuevo empleado del progreso obtenido a lo largo del periodo.

Existen dos tipos de inducciones: una tiene que ver con el conocimiento sobre la unidad de trabajo donde operará el empleado (las metas, procesos, grupo de trabajo, procedimientos) y la otra tiene que ver con la orientación organizacional (filosofía, valores, reglas y conductas esperadas).

Otro punto importante contemplado en el plan de Recursos Humanos son los planes de carrera. Estos planes son proyectos de formación individual continuos y de evaluación permanente que se pactan con el trabajador, en el cual se establecen metas personales y se identifican los medios para alcanzarlas con la ayuda de la empresa. Se tiene en cuenta el compromiso del trabajador y el tiempo en que se realizará. Estos planes de carrera suelen estar acompañados por la evaluación del jefe directo, quien debe brindar feedback para que el empleado logre mejorar su desempeño y alcanzar sus objetivos. Uno de los objetivos de estos planes es fusionar el éxito del empleado con el de la organización.

Para confeccionar estos planes, se parte del número de personas que ocupan cada cargo a día de hoy. A partir de la estrategia y los objetivos organizacionales, se estiman las necesidades a futuro teniendo en cuenta las salidas probables,

según índices de rotación o tasa de abandono; o seguras, como las jubilaciones o despidos probables.

El siguiente paso es identificar a aquellas personas que cuentan con el potencial necesario para cubrir dicho puesto, según su formación, experiencia, idiomas, edad y tareas desempeñados previamente.

Por último se planifican las acciones de formación y desarrollo programando cursos y prácticas adecuadas a las competencias y habilidades que necesite desarrollar. Esto, además motiva a los empleados, dado que se le están brindando herramientas para que pueda ser exitoso en su ámbito profesional, tanto fuera como dentro de la organización así como también promueve su desarrollo como profesional.

2.1.1.3 Comunicaciones y clima laboral

La comunicación interna hoy en día es entendida como un valor estratégico que poseen las organizaciones. Nunca debe ser sólo unidireccional ya que la idea de este proceso es la interacción y el correspondiente feedback. A su vez esta puede organizarse en tres tipos: descendente, ascendente y horizontal. Entendemos por comunicación descendente a aquella comunicación formal que nace desde los directivos de la empresa y desciende a los distintos niveles de la pirámide jerárquica; con el fin de informar, dar instrucciones, establecer objetivos o comunicar políticas de la empresa. Se selecciona el medio según el mensaje y el receptor. Pueden ser manuales, publicaciones, cartas, reuniones, conferencias, carteleros o entrevistas.

La comunicación ascendente implica aquellos mensajes que nacen en la base de la organización y llegan a la alta dirección, permitiéndole a los empleados difundir sus ideas y sugerencias o simplemente dar una respuesta sobre la comunicación descendente. En 1964 Drucker señaló que en la empresa basada en la información, los conocimientos están en la parte baja de la pirámide jerárquica. Las herramientas utilizadas pueden ser redes de información interna (intranet), correos electrónicos, reuniones y/o entrevistas.

Por último se encuentra la comunicación horizontal la cual que se da entre las personas pertenecientes a un mismo nivel jerárquico o área de la empresa a nivel informal.

Como consecuencia de una mala gestión de la comunicación interna se derivan ciertos conflictos que llevan al mal clima organizacional. Algunos empleados se sienten desorientados o no encuentran a sus objetivos personales alineados con los de la compañía, sumado a que no sienten la seguridad o no encuentran la oportunidad de expresarlo. Esto hace que el empleado se encuentre desmotivado, lo cual afecta directamente a su desempeño laboral y al compromiso con la organización. Muchas veces la dirección invierte mucho tiempo en definir los objetivos estratégicos, la misión y la visión, pero luego al no comunicarlos o no hacerlo de la manera adecuada, no logra el alineamiento del personal con la estrategia corporativa, que es tan necesario para el buen clima organizacional y la obtención de resultados.

Además, la comunicación interna permite incorporar herramientas y así desarrollar espacios para trabajar de una manera más colaborativa y transversal, generando de esta forma conocimiento colectivo, en donde los colaboradores puedan canalizar sus opiniones y sugerencias. De no tener un espacio común donde almacenarlo, ese conocimiento se perdería. La comunicación interna permite promover hábitos o comportamientos esperables de los empleados de la organización, generando una cultura que refleje la integridad y espíritu de equipo. En cuanto al clima organizacional nos referimos a aquel ambiente en que se generan las emociones y actitudes de los miembros que la componen. Actualmente se lo ve ligado ampliamente a la motivación de los empleados, por lo que el área de Recursos Humanos contempla, en su plan, acciones para fomentar y trabajar sobre este. A su vez se vincula estrechamente a la dinámica de grupo, que son aquellas fuerzas internas que inciden en el ambiente laboral y pueden afectar positivamente o negativamente a una organización.

El análisis del clima organizacional suele considerar diferentes aspectos de la organización como, por ejemplo, el ambiente físico, donde se desempeñan los empleados, la estructura de la organización y el estilo de dirección; el ambiente

social; y las interacciones entre los miembros, las características personales y su comportamiento.

2.1.1.4 Salarios y Recompensas

Por último nos referimos a el salario como aquel que constituye el intercambio de derechos y responsabilidades reciprocas entre los empleados y la organización. Representa tanto un costo como una inversión, ya que se ve reflejado en el precio del producto pero, además, representa la aplicación de dinero en un factor de producción.

El desafío del Talent Management está en establecer un salario atractivo para el empleado, y que a su vez este sea considerado justo según las tareas y responsabilidades que asume para que no afecte de forma negativa el desempeño del empleado. “Dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. El hecho de sentirse felices en la organización y satisfechos en el trabajo determina en gran medida el éxito organizacional.” (Chiavenato, 2002, p.78)

Además de la compensación económica, existen recompensas e incentivos no económicos, que son en algunos casos incluso más importantes para el empleado que los incentivos económicos. En el siguiente apartado desarrollaremos los más comunes y más utilizados por las empresas.

➤ Económicos:

- ✓ Bonos: Este se presenta por primas anuales, bonificaciones, complemento de sueldos, pensiones, planes de préstamos, y reembolsos de servicios médicos, entre otros. El bono anual está relacionado con el puntaje que obtiene el empleado en la evaluación de su desempeño laboral.
- ✓ Sobre Unidades de Producción: Son concebidos en base al número de unidades producidas, compensan al trabajador según el volumen producido y su rendimiento en el puesto.

- ✓ Por ahorro de tiempo: se definen según el aporte del empleado al ahorro de costos en la organización.
- ✓ Comisiones: se calculan en base a un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que vende el empleado.
- ✓ Por méritos: concede aumentos al sueldo según los logros, objetivos y metas alcanzadas por el empleado.
- ✓ Por equipo: Se recompensa el trabajo global en función al resultado obtenido.

➤ No Económicos:

Los incentivos no económicos comprenden todas aquellas recompensas o retribuciones que no tienen relación con los salarios y que, sin embargo, contribuyen a la moral y al bienestar del trabajador en grado tal que se logra un aumento en esfuerzo y empeño.

Estas pueden ser conferencias periódicas dedicadas a:

- ✓ Apoyo Social:
 - ✚ Recreativos: Contemplan condiciones de descanso, diversión y recreación para el empleado y, en algunos casos, también a sus familiares.
 - ✚ Asistenciales: Se tratan temas como asistencia médica y hospitalaria, y seguros contra accidentes para brindarle seguridad al empleador ante contingencias.
- ✓ Adiestramiento:

Es una forma de garantizar el buen desempeño del empleado, ya que la organización le brinda la oportunidad de prepararse de la forma más adecuada para ejercer sus funciones.

2.2. Capitulo 2: Modelos de Talent Management

Actualmente, la Gestión Humana es comprendida como el motor que impulsa cualquier estrategia corporativa o acción empresarial, ya que permite administrar el talento de las personas, el conocimiento y la tecnología que hace posible que las organizaciones alcancen sus metas. Para lograr esto, el Talent Management se fundamenta en tres modelos básicos que desarrollaremos a continuación, estos son de orientación, evaluación y desarrollo. Es importante aclarar que el uso de uno no es excluyente del otro, generalmente las empresas combinan estos tipos de modelos para lograr la mejor gestión del talento humano posible.

2.2.1. Modelos de Orientación

Chiavenato en el 2002 dijo lo siguiente:

Se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos (crecimiento sostenido, rentabilidad, calidad en los productos y servicios, competitividad, entre otros) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros) y, de ese modo, se beneficien ambas partes. (p.127).

Cuando nos referimos a la orientación uno de los modelos más utilizados a la actualidad es la Administración por Objetivos ó APO, que permite; alinear los objetivos individuales con los organizacionales; realizar una evaluación del desempeño individual y de equipos; y mejorar la eficiencia de los procesos de evaluación. Y la gestión del talento humano es la función que permite en las organizaciones la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales.

Figura N°3: Elementos en la Administración Por Objetivos

Elementos de la Administración Por Objetivos



(Fuente, Administración por Objetivos, 2012)

Drucker en 1976 enfatiza la necesidad de que todas las acciones sean dirigidas por “objetivos claramente expresados”. No se debe controlar por controlar, sino controlar por objetivos.

El proceso de la Administración por Objetivos comienza con la revisión de los objetivos del propio empleado y su posterior alineación con los objetivos organizacionales. Este modelo plantea que todos los miembros de una organización deben ser asignados al cumplimiento de una serie de objetivos los cuales deben alcanzarse durante su periodo operativo normal. Estos se fijan en conjunto entre los individuos y sus jefes. Periódica y simultáneamente se hacen verificaciones del desempeño para determinar cuán cercano han llegado los empleados a los objetivos planteados, a raíz de esto se dan recompensas en base a los resultados alcanzados.

Durante el periodo operativo del empleado, y con una frecuencia determinada, el gerente y el empleado verifican el progreso de la tarea. Finalizado el periodo establecido previamente, se realiza una evaluación global del desempeño y sobre la medida en que se hayan alcanzado los objetivos dispuestos. Finalmente, el empleado es recompensado en base a los resultados de esta evaluación.

En cuanto a las ventajas de este proceso, en 2005, Certo define que este tipo de programas APO siempre hacen énfasis en el camino de la organización para lograr las metas preestablecidas. Esto asegura un compromiso por parte del empleado con la empresa y el logro de estos objetivos dado que los gerentes y los subordinados

han desarrollado los objetivos juntos y ambas partes están genuinamente interesadas en alcanzar los mismos. A su vez, en 2008, Koontz afirma que las ventajas se relacionan con el efecto positivo en el proceso de administración ya que fomenta la planeación orientada hacia resultados. Para asegurar que los objetivos sean realistas, la APO exige también que los gerentes piensen en la forma en que lograrán los resultados y los recursos que requerirán.

Es importante destacar también que la APO que obliga al gerente a clarificar los papeles y las estructuras organizacionales, ya que los puestos se deben construir en base a los resultados fundamentales que se espera tengan las personas que los desempeñan.

Sin olvidar que las metas establecidas actúan como un incentivo al personal estableciendo un propósito bien definido a alcanzar. Estas son fácilmente medibles en cuanto a sus resultados y mediante la identificación de desvíos, se procede a tomar las acciones correctivas que correspondan.

En cuanto a las desventajas del proceso, la elaboración de los objetivos y metas organizacionales puede consumir bastante tiempo, y a su vez, consume tiempo a los empleados para desarrollar sus tareas.

En 2008 Koontz señala que:

Los gerentes que la llevarán a la práctica tienen que comprenderla y apreciarla, y esto en ciertos casos es difícil de concretar. Son ellos quien tienen la responsabilidad de indicar a los subordinados qué es, cómo trabaja, por qué se hace, qué papel tendrá en la evaluación de desempeño y, sobre todo, cómo se pueden beneficiar los participantes. Por otra parte, las normas deben ser comunicadas con eficiencia para que el empleado realice sus operaciones en el mismo sentido que la organización. A veces se presenta también metas que son imprecisas, irreales o inconsistentes, lo cual desmotiva ampliamente al empleado. (p.70)

Otro punto a tener en cuenta es no permitir que el énfasis en el corto plazo sea a expensas del largo plazo. Por supuesto, esto significa que los superiores tienen

siempre que asegurarse que los objetivos actuales, al igual que cualquier otro plan corto plazo, sean diseñados para ser útiles a las metas a más largo plazo.

2.2.2. Modelos de Evaluación:

Saracho en el 2005 concluyó lo siguiente:

La gestión por competencias adquiere importancia en aquellas organizaciones que visualizan al aprendizaje individual y colectivo como una línea estratégica para su desarrollo. Es una posibilidad de distinguirse en los mercados y/o servicios a prestar, como también una vía para profesionalizar el trabajo y generar oportunidades de desarrollo profesional. (p.11)

Este tipo de modelo busca diseñar herramientas de evaluación de desempeño que se adecuen a las necesidades de la empresa. Esto implica crear planes de desarrollo individual para potenciar a los empleados, así como también implementar planes de acción colectivos para generar talento en la organización. Este modelo está directamente relacionado con las competencias de las personas, por eso también se lo conoce como modelo de evaluación de competencias. Este permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación a las competencias necesarias para alinear sus desempeños con la estrategia organizacional.

Figura N° 4: Modelo de Competencias

Modelo de Competencias



(Fuente, Modelo de Competencias, 2013)

De este modelo se pueden desprender una serie de indicadores clave a la hora de evaluar a las personas. En primer lugar establecer cuáles son los perfiles ideales para cada puesto. Esto implica nivel de capacitación, capacidades y competencias necesarias. Esto será de gran utilidad a la hora de cubrir la vacante de un puesto ya que indicara el perfil de empleado que la empresa deberá buscar. En segundo lugar se encuentra el grado de adecuación entre la persona y el puesto. Esto contempla por un lado las competencias que tiene la persona en relación a las esperadas para el puesto. En algunos casos el empleado no tendrá la totalidad de las competencias esperadas, pero esto no implica que no tenga el potencial para desarrollar las mismas, es aquí cuando entra en juego la capacitación del personal, de esta forma se buscará achicar la brecha entre las capacidades del empleado y las necesidades del puesto. Esta es una clara manera de enriquecer el puesto y ayudar a los empleados a crecer como profesionales apoyando su crecimiento personal. Este indicador permite evitar que asciendan jerárquicamente las personas que tienen las capacidades técnicas del trabajo sin tener en cuenta si estos son capaces de gestionar personal, liderar grupos, estimular a las personas, planificar o bien si tienen una orientación hacia los resultados lo cual será fundamental si se trata de un puesto jerárquico con gente a cargo.

A su vez este modelo contempla las necesidades personales de formación y desarrollo, está en parte relacionado con el indicador comentado anteriormente, ya que, una forma de achicar la brecha entre lo que se espera de un empleado en determinada posición y el desempeño que este tiene subyace en el crecimiento profesional del mismo. Es por esto que Saracho (2005) concluyó que:

El desarrollo individual es el aprendizaje que no está focalizado ni orientado a ningún trabajo en particular, sino al mejoramiento de las competencias personales y profesionales de las personas. El desarrollo individual implica siempre un crecimiento personal y profesional que lleva al individuo a un mayor nivel de competencia y competitividad en el mercado por lo que el desarrollo individual siempre implica un incremento de movilidad y empleabilidad para las personas. (p.21)

La implementación de este modelo de evaluación por competencias en el capital humano implica una serie de etapas. La etapa inicial es la identificación de los

factores clave de la organización, estos deben reflejar su estrategia; y las habilidades, conocimientos y destrezas que esta necesita para implementar la misma, que a su vez se debería traducir, a nivel individual, en las competencias requeridas para cada cargo. El proceso de definición de la estrategia organizacional se refiere a los pasos que una organización realiza para identificar sus metas y factores críticos de éxito y para desarrollar sus planes estratégicos. Una vez identificados estos aspectos estratégicos, el siguiente paso consistirá en inferir de estos, las competencias individuales que aseguren a la organización el logro de dichos resultados. De esta forma se logra la sinergia entre las capacidades que requiere la organización con las competencias individuales a desarrollar que permitan alinear los esfuerzos individuales con los organizacionales.

En segundo lugar se debe definir el directorio de competencias, este se define como el conjunto de competencias necesarias para lograr cumplir los objetivos estratégicos de la organización. Esta etapa, consiste en elaborar el documento que detalle las competencias identificadas, la definición conceptual de las mismas, y su apertura en los distintos niveles de requerimientos. Es importante mencionar que las competencias vinculadas a las características personales serán las más difíciles de desarrollar, por eso suelen ser definidas como requisitos excluyentes para la selección del personal, ya que es deseable que la búsqueda y selección se realice en base a las mismas.

A continuación, una vez definido el directorio de competencias, se debe proceder con la identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo. En esta instancia, se asignará a cada puesto de trabajo las competencias necesarias y el grado en el que la misma debe ser requerida. Es importante tener en cuenta que las competencias que deben requerirse para un puesto de trabajo son aquellas que fueron identificadas en empleados con un desempeño superior y que por ende son causales de una performance superior.

Luego se debe realizar la evaluación de las competencias personales. Una vez diseñados los perfiles profesionales en función de las competencias requeridas, corresponde proceder al análisis o evaluación de las competencias personales. Para esto, las organizaciones recurren a un número variado de metodologías, las que presentan ventajas y desventajas en función del tipo de competencia a evaluar, del

tiempo y recursos disponibles. Las más conocidas son: evaluaciones del superior jerárquico, evaluación 360°, assessment center y pruebas teórico-prácticas.

Como fue mencionado previamente al referirnos a los indicadores del modelo, la siguiente etapa consiste en la identificación de la brecha existente. Este modelo permite evaluar a las personas comparándolas con el perfil de competencias del puesto, analizando la brecha entre los puntos fuertes del candidato y sus necesidades de desarrollo y las capacidades requeridas.

Por último, se deberá realizar la elaboración de planes de acción para disminuir la brecha identificada. A partir de la identificación de esta en el perfil de competencias se podrán accionar los distintos procesos de Talent Management a efectos de disminuir la misma y así lograr el mayor acercamiento posible entre el puesto y su ocupante. De esta forma la organización sabrá que hacer en el futuro, entrenar, cambiar de puestos o desarrollara su personal.

2.2.3. Modelos de Desarrollo

Este modelo de Talent Management centra el foco en las posibilidades de desarrollo del personal mediante aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. Mediante la capacitación del empleado, la organización se verá retroalimentada, ya que ayuda a los empleados a aumentar sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización de una manera costo-efectiva. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil.

Además, contratar nuevo personal es más costoso, aún cuando el candidato cumpla los requisitos para ocupar la posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Capacitando y desarrollando las habilidades de quienes conforman la organización, esta se vuelve más fuerte, productiva y rentable. Es una realidad que aunque el trabajador perciba un sueldo adecuado, puede abandonar la empresa de todas formas. La responsabilidad del administrador es asignarle al trabajadores desafíos que lo estimulen y los mantengan satisfecho con su trabajo. El empleado

percibirá que alguien reconoce su potencial y le ofrece nuevas propuestas para crecer, no solo en el ámbito organizacional sino también en el profesional.

Resulta evidente que la estructura y el clima organizacional son factores fundamentales a la hora de implementar un modelo de gestión de estas características. El factor más importante en desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas. A las estructuras que tienden a mayor centralización y rigidez, les es más difícil adaptarse a este tipo de programas en donde el empleado también tiene participación. Las estructuras débiles tal vez pierdan fácilmente el foco al flexibilizar más aún los procesos.

Dentro de las técnicas de Talent Management implementadas para mejorar desempeño, motivación y habilidades podemos destacar aquellas que conllevan ampliar las responsabilidades del empleado, permitiéndole la delegación de tareas y supervisión de cierta dotación del personal.

El empleado que es seleccionado para el programa incrementa la participación en la toma de decisiones en áreas que afecten su trabajo y se lo alienta a tomar iniciativas o sugerencias que mejoren tanto el funcionamiento de la organización como el de su sector particular.

El Talent Management propone también establecer un programa de promoción para motivar al empleado a crecer y encontrar desafíos a su altura dentro del ámbito laboral y no en la oferta externa a él. También, tiene en cuenta la posibilidad de proporcionar materiales de lectura para estudio y dar capacitación básica y de apoyo a las tareas asumidas dentro del puesto. La capacitación estará relacionada con los pedidos específicos de acuerdo a las necesidades que notan los empleados y apoyar las visitas de intercambio entre diferentes áreas funcionales dentro de la organización para que se comprendan mutuamente y aprendan unos de otros. Esta puede efectuarse de manera informal o formal, la informal consta de un conjunto de instrucciones que se dan sobre la marcha pero con una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un empleado de una manera más efectiva que la capacitación formal. El administrador debe decidir el tiempo de duración del curso después de determinar que un trabajador necesita capacitación

formal. La capacitación formal refuerza habilidades y le permite al empleado ampliar conocimientos acerca del campo donde desempeña sus tareas.

La persona o el departamento a cargo de los programas de desarrollo tendrá que poseer la capacidad de determinar la necesidad de capacitación tanto informal como formal del empleado y preparar un programa que se adapte a los requerimientos identificados. No solo consiste en implementar el programa, sino que posteriormente debe hacerse una evaluación del programa y hacer seguimiento del empleado con sus nuevas habilidades adquiridas.

Como ya se mencionó, la capacitación es necesaria sólo cuando un empleado carece del conocimiento que se requiere para que realice su trabajo actual o uno nuevo como consecuencia de un ascenso o transferencia. El administrador notará estas deficiencias durante el transcurso de su rutina de supervisión o durante la evaluación del desempeño, si se tiene un proceso regular de evaluación. Como siempre, debe tenerse en cuenta el hecho que la capacitación puede no resolver el problema. Por ejemplo, un empleado puede recibir capacitación pero el desempeño del programa puede no mejorar, porque el problema real es la falta de recursos, o porque hay una estructura organizativa muy rígida que evita una buena comunicación entre departamentos o por una supervisión inadecuada. También hay que considerar que el problema puede ser que el trabajador no tenga aptitudes para el empleo, y es mejor dárselo a otro empleado que gastar recursos en su capacitación.

La dirección puede participar activamente en la planeación del programa de capacitación estableciendo objetivos generales del curso, delimitando objetivos específicos para cada sesión de capacitación, determinar metodología y enfoques, requerimientos o simplemente estableciendo el presupuesto del mismo.

Figura N° 4: Pasos en la Capacitación



(Fuente, Gestión Humana: Capacitación y Entrenamiento, 2012)

La primera etapa de la capacitación consiste en establecer los objetivos de la misma, determinados según la evaluación que se haya hecho sobre los requerimientos del puesto. Los objetivos deben resaltar las habilidades que debe adquirir el trabajador y debe reflejar de que forma contribuirá con la organización. Es importante tener en claro el contenido de la capacitación, el enfoque de la misma y los métodos de evaluación que se utilizarán durante o al final de la capacitación.

La capacitación se organiza en forma de sesiones, cada una de ellas cubrirá una temática diferente y un punto a corregir. La formación comienza con las tareas básicas y va aumentando en complejidad, deben seguir una secuencia lógica, y el final de una debe conducir al comienzo de la siguiente. El programa de capacitación se divide en períodos alternados de capacitación formal y experiencias en el campo o en el cargo.

Los conocimientos pueden impartirse mediante métodos tradicionales tales como: charlas, lecturas, proyección de películas o un caso real o con métodos más gráficos y que involucren más al aprendiz como experiencias o demostraciones. Los buenos capacitadores, seleccionan y utilizan una variedad de técnicas apropiadas para cada habilidad que los empleados deben dominar. Esas técnicas los ayudan a adquirir conocimientos, desarrollar y fortalecer nuevas habilidades y conocimientos.

Para cada sesión, un plan de capacitación debe incluir un título, una descripción de la temática tratada en la sesión, objetivos específicos de la sesión propiamente dicha, una presentación del contenido que se va a cubrir y el material a utilizar correspondiente, métodos y técnicas de capacitación y tiempo requerido para cada uno y procedimientos de evaluación como etapa final.

2.3. Capítulo 3: Casos Emblemáticos de empresas que lograron beneficios con la implementación de modelos de Talent Management.

Por último, para concluir el marco teórico referencial de esta investigación, describiremos cinco casos emblemáticos de empresas multinacionales con filiales en Argentina que han logrado obtener grandes beneficios mediante la aplicación de los distintos modelos de Talent Management descritos anteriormente.



2.3.1. Caso 1: Google Inc.

Las prácticas implementadas en Google son comentadas y difundidas por las innovaciones que plantean en la gestión. No es un modelo que presente características tradicionales con respecto a remuneraciones o planes de carrera, sino que ha creado una cultura propia de la empresa identificable por todos.

Entre los aspectos distintivos que hemos identificado en este caso es que, por ejemplo, Google contrata a sus empleados una vez que hayan terminado sus carreras universitarias. Así reclutan únicamente a profesionales. Asimismo, se refleja una preferencia por contratar recursos con carreras de grado de master o doctorados para maximizar los conocimientos del capital humano adquiridos.

Otro aspecto a destacar son las altas remuneraciones que perciben dichos empleados, y los bonos y subsidios que ofrecen para la compra de vehículos híbridos. Un aspecto particular de la empresa es que Google pone a disposición del 99% de sus empleados la adquisición de sus acciones, una posibilidad que no todas las empresas permiten.

En cuanto a los beneficios que no son de carácter económico, Google cuenta con servicio de guardería, cafeterías y restaurantes donde la dotación puede consumir lo que desee de forma gratuita. También ofrece servicios de lavandería, taller mecánico, servicios de recreación y varios tipos de diversión, spa, masajes, gimnasio y piscinas. Estos beneficios no generan ningún ingreso económico, pero si se puede percibir un ahorro por parte de quien los utiliza o una mejora en su calidad de vida.

En cuanto a la motivación del personal, la empresa le permite a los empleados dedicar tiempo de su jornada laboral a aspectos de su vida personal y siempre permite que se presenten oportunidades de mejorar para que el empleado se sienta más a gusto en su entorno laboral.

Un gran beneficio para el empleado es la posibilidad de trabajar desde su casa cuando lo desea, llevar la vestimenta que desea sin necesidad de seguir un código en especial y hasta llevar a su mascota a la empresa el día que lo sienta necesario.

Por otro lado el empleado también dispone de transporte gratis para concurrir a la compañía en el cual tienen acceso a internet, lo cual le permite al empleado estar conectado todo el tiempo.

En cuanto a los objetivos son de carácter trimestral y se establecen metas personales para que el empleado alcance, este no debe cumplir horarios pero si estos objetivos.

En cuanto al desarrollo, los empleados reciben formación online constante sobre productos y habilidades requeridas. Se fomenta la capacitación entre empleados para aprovechar el talento interno donde un empleado propone cursos de formación a sus colegas.

En relación a esto y recordando lo visto en el segundo capítulo del marco teórico de esta investigación podemos afirmar que Google aplica tanto modelos de orientación como de desarrollo en la gestión de su capital humano.

Estas prácticas, que conllevan sus costos, se ven en forma de inversión, ya que los empleados devolverán estos esfuerzos invertidos por Google en forma de logros

organizacionales. Google ha entendido la importancia del capital humano en los resultados de la empresa y desarrolla planes para que contribuyan de forma positiva.

2.3.2. Caso 2: KPMG International



KPMG International es una red de firmas profesionales que proveen servicios de auditoría, impuestos y asesoría. Grandes empresas, instituciones sin fines de lucro y organismos del sector público acuden a KPMG International en busca de un servicio consistente basado en capacidades profesionales de primer nivel, equipos multidisciplinarios y profundo conocimiento de las industrias así como también del contexto local.

Hoy KPMG es una red global que opera en 146 países con más de 140.000 profesionales de distintas disciplinas. El soporte de esta red les permite brindar a compañías globales la misma calidad de servicio en todo el mundo y trabajar con ellas en donde decidan operar.

Su enfoque por industrias ayuda a sus profesionales a desarrollar un gran entendimiento de los negocios de sus clientes así como el conocimiento, las habilidades y los recursos necesarios para atender los problemas y oportunidades específicos que ellos deben enfrentar.

En momentos en que organizaciones compiten por los mejores talentos en una escala sin precedentes, la gestión del talento tiene fuerte presencia en la agenda de los altos ejecutivos. A pesar de la creciente preocupación por estas cuestiones, los resultados de una investigación de KPMG International revelan que muchas organizaciones tienen un enfoque limitado de la gestión del talento, lo que debilita progresivamente la competitividad y la agilidad de la organización. Declaran que los tres enfoques más estratégicos para afrontar la competencia por el talento y la escasez del mismo son las siguientes:

- 1) Potenciar y dar autonomía a la gestión de talento, y no dejarla como una simple función de Recursos Humanos
- 2) Concentrarse en desarrollar claramente la carrera profesional de los empleados
- 3) Asumir un enfoque holístico para la gestión de talento entre todos los colaboradores de la organización

Por esto ellos buscan identificar, atraer, desarrollar, motivar y retener a sus colaboradores para desarrollar su potencial y proveer con talento los servicios profesionales que requieren sus clientes. Brindando a sus empleados servicios de capacitación y desarrollo. Una vez ingresados los nuevos empleados en la compañía, estos llevan a cabo un proceso de 6 capacitaciones distintas, de riesgos, privacidad de datos, dependencia global, etc. Lo que hacen es asignar individualmente a cada empleado un coach que le provee tareas, marcando los errores cometidos, y, una vez por año, evalúa el desempeño alcanzado por este, con el cual de acuerdo al nivel obtenido dichos empleados pueden ser o no promovidos.

Además la empresa obliga a sus empleados a tener 40 horas de capacitación cada dos años. Estos servicios de capacitación pueden ser distintos, algunos son en inglés, otros de IT advisory o en auditoría. En el área de Tax and Legal, lo que hacen es capacitar mensualmente, los jefes brindan información a sus empleados sobre todas las resoluciones que salen, para que estos estén siempre actualizados de las distintas normativas vigentes en pos de brindar el mejor servicio a sus clientes.

Teniendo en cuenta esto y recordando lo visto en el segundo capítulo del marco teórico de esta investigación podemos afirmar que KPMG aplica tanto modelos de evaluación como de desarrollo en la gestión de su capital humano, logrando de esta forma obtener una ventaja competitiva y posicionarse como una de las grandes firmas de auditoría y tributación internacional.

2.3.3. Caso 3: HSBC Bank



El área de Recursos Humanos de HSBC tiene como fin desarrollar una organización con capacidad de cambio y potenciar la capacidad de liderazgo en su gente. De esta manera, agregan valor a inversores, clientes y colaboradores de la compañía, impactando directamente en la sociedad. Con un foco muy fuerte en la gestión de la diversidad, se promueve el respeto por las diferencias de género, raza y edad, ideas, perspectivas, estilos de liderazgo y puntos de vista.

Las políticas de compensaciones de HSBC Argentina reconocen el desempeño, las competencias desarrolladas y el logro de objetivos por parte de sus colaboradores. El espíritu de la misma está en diferenciar la “Compensación Total”, utilizando una clara orientación al mercado, y un fuerte anclaje en la performance individual y del negocio.

El despliegue del talento y el desarrollo de los colaboradores son fundamentales para alcanzar el éxito de la organización a largo plazo, así como para el crecimiento profesional y personal de su equipo.

Durante 2010 y 2011, se logró lanzar el nuevo sistema de administración del desempeño implementado en 2009, único para todo el Grupo HSBC a nivel global. Los objetivos de este sistema son:

- ✓ Lograr un único enfoque para la gestión del desempeño con los mismos procesos y lenguaje.
- ✓ Generar una cultura de alto desempeño.
- ✓ Mejorar la percepción de los colaboradores sobre todo el proceso.

La actualización del sistema de soporte único para la gestión de desempeño estuvo acompañada con capacitaciones, teleconferencias y material de soporte, guías de navegación y todo el sustento conceptual de la herramienta publicado en el sitio “Mi Desempeño”. Este sistema de gestión del desempeño incluye sesiones formales

donde los empleados reciben un feedback acerca de su performance y su desarrollo de carrera.

A través de su Escuela de Negocios, HSBC Argentina brinda a sus colaboradores la posibilidad de formarse y de desarrollar las competencias necesarias para cumplir con sus roles, crecer profesionalmente y brindar un servicio de excelencia a sus clientes. Los cursos se ofrecen a ingresantes, colaboradores recientemente promovidos o en proceso de serlo, y jefes o ejecutivos responsables de coordinar el trabajo de otros.

Para ayudar a inculcar una mentalidad global, HSBC creó un sistema de reservas de talento que realiza un seguimiento de los empleados de alto potencial y gestiona su desarrollo profesional dentro de la empresa. Una vez que se identifica a estos empleados, son asignados a las reservas de talento regionales o de unidades de negocios, gestionadas por líderes locales de recursos humanos y de la unidad de negocios. Luego, los empleados de este grupo son seleccionados inicialmente para nuevas tareas dentro de su región o línea de negocios y, con el tiempo, se los convoca a puestos que cruzan esas fronteras. Se considera que ellos tienen el potencial para llegar a ser altos ejecutivos en una región o negocio. De inmediato, los ejecutivos de esas reservas de talento recomiendan a empleados para la reserva de talento del grupo, que representa el cuadro más alto de ejecutivos generales y que se administra centralmente. Se considera que estos ejecutivos tienen el potencial para llegar a nivel de ejecutivo senior en un período de entre tres y cinco años y a la alta gerencia a más largo plazo.

Los líderes dialogan con los miembros de cada grupo, en lo posible en persona, para responder a las necesidades y preocupaciones que puedan tener respecto de su desarrollo profesional. Cuando se trata de relaciones nuevas, los diálogos consumen bastante tiempo y se realizan cada vez que el empleado los solicita; en relaciones establecidas, las conversaciones suelen efectuarse entre dos y cuatro veces por año, según sea necesario. El objetivo es estructurar un conjunto de experiencias que permita un conocimiento profundo de todos los aspectos de la empresa y una comprensión de los diversos entornos culturales en los que opera HSBC.

En la relación a lo descrito anteriormente y recordando lo visto en el segundo capítulo del marco teórico de esta investigación podemos afirmar que HSBC aplica los tres

tipos de modelos de gestión que describimos, ya que no solo se enfoca en una administración por objetivos, también aplica una evaluación de competencias y programas de capacitación para el desarrollo del personal.



2.3.4. Caso 4: Procter & Gamble

En Procter & Gamble descubrieron cómo desarrollar y retener empleados claves y llenar cargos rápidamente para así satisfacer las necesidades de un negocio en permanente evolución. Adoptando un enfoque en la funcionalidad (procesos de talento que apoyan los objetivos estratégicos y culturales) y en la vitalidad (el compromiso emocional de los ejecutivos que se refleja cotidianamente), la organización busca candidatos con capacidad de liderazgo, innovación y colaboración, más allá de la formación profesional.

En un contexto en que distintas empresas enfrentan el reto de captar y retener talento, la fórmula de Procter & Gamble ha funcionado, ofreciendo a los candidatos es una línea de carrera a largo plazo, la cual pueden desarrollar a partir de posiciones de entrada, para luego asumir puestos de niveles intermedios o altos en base a las habilidades adquiridas.

El entrenamiento formal de P&G, conocido como modelo comprobado para el desarrollo de liderazgo, puede resumirse de la siguiente forma: contratación de los mejores, más brillantes y diversos talentos alrededor del mundo, enseñanza a través de trabajos prácticos y entrenamientos para que los ejecutivos impulsen el modelo a otros niveles de éxito, siempre trabajando de la mano con el propósito, valores y principios de la compañía. El enfoque de P&G brinda amplitud, profundidad y variedad de experiencias, algo muy difícil de igualar dentro de la industria.

P&G ofrece capacitación formal y programas de desarrollo y, en ocasiones, envía a sus gerentes a programas externos de formación ejecutiva. Sin embargo, la mayor parte del desarrollo ocurre en el desempeño del puesto, con la colaboración del

ejecutivo superior inmediato y la ayuda de mentores y compañeros de equipo. Por ejemplo, un típico ejecutivo de marketing trabaja con varias marcas distintas a lo largo de un período de tiempo. Un ejecutivo de finanzas efectúa distintas tareas, desde análisis financiero a tesorería, auditorías o contabilidad. La mayoría de los ejecutivos, además, deben participar en importantes grupos de tareas o equipos de proyectos multifuncionales. La intención es que las nuevas asignaciones y la participación en equipos de trabajo ofrezcan un desafío a los empleados y transmitan una señal de que P&G siempre les ofrecerá nuevas oportunidades.

Para ello seleccionan candidatos en todas las universidades con el fin de tener diversidad de talento. El propósito es encontrar personas con capacidad de liderazgo, innovación y colaboración, que tengan competencias a la hora de tomar decisiones y riesgos, más allá de la formación profesional.

Sus empleados tienen en claro cuál es su línea de carrera, cuál es la siguiente asignación, cuáles son las habilidades a poner más atención y cómo formarlas. Esto hace que las personas tengan un compromiso importante y por lo tanto la empresa no sufra la rotación de estos.

Cada subsidiaria cuenta con un sistema de revisión de talento, una herramienta que permite tener a la mano el perfil de cada colaborador, en el cual se reflejan las responsabilidades que ha desempeñado en la empresa, sus funciones actuales y las habilidades que ha adquirido en el tiempo. Esta información es clave para determinar qué nuevos retos puede asumir el profesional. En efecto, toda decisión va de la mano con los intereses expresados por el empleado ante su superior inmediato. Muchos empleados encuentran oportunidades de carrera fuera del país. La capacidad de exportar e importar diferentes talentos ayuda a entender mejor el negocio, al consumidor y a los clientes, es importante la formación (a nivel internacional) porque amplía la visión para luego operar en el país natal o en otras subsidiarias. Las áreas de Marketing, Finanzas, Ventas y Recursos Humanos son las que más han experimentado exportación e importación de talento. La flexibilidad laboral, los programas de bienestar (salud) y la política de puertas abiertas son altamente valorados por los empleados.

Al igual que HSBC, Procter & Gamble vinculó sus procesos de gestión del talento con su estrategia de crecimiento, que consiste en ganar en los mercados emergentes de China, India, América Latina, Medio Oriente y Europa del Este. La empresa está construyendo lo que equivale a un proceso de gestión de la cadena de suministro de talento global, que se coordina a nivel mundial pero se ejecuta localmente. La contratación y los ascensos son responsabilidad de los ejecutivos locales, pero los candidatos de alto potencial y los candidatos para llenar puestos desafiantes clave se identifican globalmente.

Sin lugar a dudas podemos afirmar que P&G aplica tanto modelos de evaluación de competencias como de desarrollo, ya que mediante programas de capacitación aseguran a su personal un Plan de carrera en la compañía.

2.3.5. Caso 5: IBM



IBM entiende el Talent Management como un proceso globalmente integrado que facilita el desarrollo de la fuerza laboral orientada al alto desempeño, esto es, mejorar la productividad, desarrollar y retener el "Top Talent", centrando el esfuerzo en estas acciones en lugar de enfocarse en el bajo desempeño.

Los servicios y las competencias relativos a la gestión de recursos humanos se dividen en cuatro áreas principales:

1. Estrategia y gestión de los recursos Permite ajustar las estrategias de gestión de los recursos a las prioridades de la organización mediante el desarrollo y la evaluación del capital humano.
2. Transformación de los recursos humanos: Mejora el servicio y la eficacia de los recursos humanos mediante sistemas y soluciones integradas que reducen los costos de la gestión.

3. Formación y gestión del talento: Optimiza el rendimiento de la organización mediante soluciones formativas para el desarrollo de las competencias, de las capacidades y la difusión de conocimientos
4. Gestión del conocimiento, colaboración y transformación de los recursos: Ayuda a los clientes a alcanzar niveles máximos de eficiencia, de eficacia y de innovación, integrando y simplificando los principales procedimientos laborales de los empleados.

IBM centra el foco en la vida profesional del trabajador. Mediante las capacitaciones brindadas a sus empleados, busca que se auto descubra en cuanto a nuevas aptitudes, distintas disciplinas o nuevos desafíos. En promedio, cada empleado de IBM aprovecha más de 60 horas de capacitación por año. También, ofrece otros beneficios, ya que anualmente sus empleados gozan de bonos basados en el desempeño logrado.

La ideología de IBM contempla que existe una demanda bien diversificada de empleados, así como iniciativas atractivas que los sostiene y los retiene. Por eso, le brinda a los integrantes de su organización el poder de organizar su día de trabajo de acuerdo con sus estilos y necesidades.

IBM ha presentado nuevas soluciones de software, dentro de la estrategia Smarter Workforce, que tienen la finalidad de ayudar a las empresas a conocer mejor a sus empleados, para poder integrarlos mejor a la actividad de la empresas y mejorar su compromiso y su rendimiento. Además de esto, ha puesto en el mercado una nueva práctica de consultoría, llamada Talent and Change consulting practice, cuyo objetivo es preparar a los clientes para el cambio y disponer de una fuerza de trabajo más inteligente y coordinada entre sí. Las cuatro áreas en las cuales IBM se concentra son: el cambio organizacional, el análisis del talento, el compromiso de los empleados y el acceso a soluciones y activos de Recursos Humanos. Estas áreas tienen un enfoque global ayudando a los clientes a utilizar la infraestructura cloud para impulsar sus resultados empresariales. La empresa ha presentado Kenexa Predictive Hiring, que permite al usuario analizar la fuerza laboral de su empresa y realizar evaluaciones de comportamiento, para

poder comprender a cada empleado de forma individual y contratar al de mayor rendimiento. En segundo lugar, está la solución llamada Kenexa Workforce Readiness que permite a los clientes evaluar la preparación de sus empleados para hacer frente a las demandas de negocio existentes o nuevas. Finalmente, Kenexa Predictive Retention ayuda a las empresas a recopilar grandes volúmenes de datos cuyo posterior análisis le permitirá entender los factores de riesgo, identificar los empleados que son más propensos a abandonar la empresa y crear nuevos programas que reduzcan el riesgo de desgaste.

Teniendo en cuenta esto y recordando lo visto en el segundo capítulo del marco teórico de esta investigación podemos afirmar que IBM aplica tanto modelos de evaluación como de desarrollo en la gestión de su capital humano.

3. Metodología de la Investigación y Trabajo de Campo

3.1 Metodología

“Al hablar de métodos cuantitativos y cualitativos de investigación, en realidad nos estamos refiriendo a paradigmas, es decir, como un conjunto de suposiciones interrelacionadas respecto al mundo social proporciona un marco filosófico para el estudio organizado del mundo.” (Khun, 1962, p. 2)

De acuerdo a lo analizado hemos decidido que nuestra investigación sobre los beneficios que trae la Gestión de Talentos llevada adelante en empresas argentinas se relaciona en forma directa con lo que sería un paradigma mixto, es decir, que se abordarán en el siguiente trabajo tanto aspectos cualitativos como cuantitativos.

El tipo de investigación utilizado será la investigación descriptiva que Best (1988), citado por De Arteche en “Breve descripción a la Metodología de la Investigación”, define como:

Aquella que minuciosamente interpreta lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se siente o tendencias que se desarrollan. (p. 6)

La investigación descriptiva concierne a cómo lo que es o lo que existe se relaciona con algún hecho precedente que haya influido o afectado una condición o hecho presente, señala como tipos de estudios descriptivos a :

- El estudio de conjunto (extenso y transversal), trata de un número de casos relativamente grande en el momento dado y obtiene estadísticas deducidas de grupos de casos especiales.
- El estudio de casos (intenso longitudinal) analiza detalladamente un solo caso o un mínimo limitado de casos típicos. El análisis es detallado y completo, anotando cambios, desarrollo o crecimiento en su ciclo vital

- Estudios comparativos causales. Intenta dar respuesta a los problemas planteados por el análisis de las relaciones causales. Como casi siempre es factible para estudiar las causas es un análisis de lo que realmente ocurre.

Realizaremos este tipo de investigación ya que nuestra principal tarea será el estudio de casos. Más precisamente analizaremos como la utilización de programas de Talent Management brinda tanto a las empresas como a sus empleados beneficios, ayudando a lograr sus objetivos en conjunto y de esta manera conseguir ventajas competitivas.

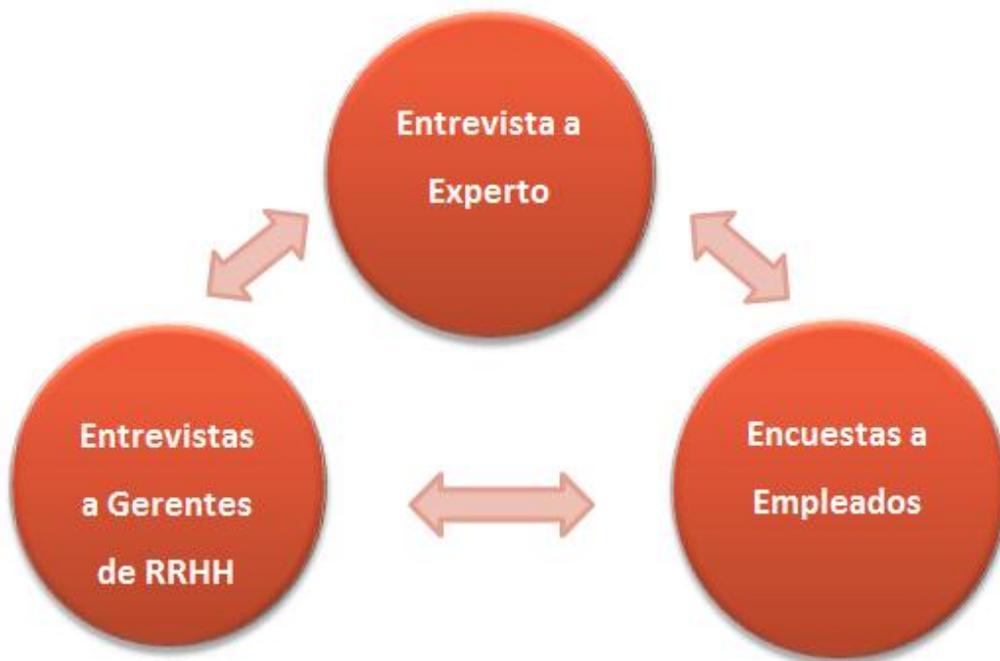
En relación con el trabajo de campo se utilizarán diversos instrumentos que variarán en función a los objetivos buscados. Primero para poder examinar los beneficios y oportunidades de la aplicación de programas de Talent Management se realizará una entrevista a un experto en el tema, en este caso entrevistaremos a Rubén Barasch, director de la carrera de Recursos Humanos en la Universidad Argentina de la Empresa. De esta forma, lograremos obtener una mirada más profunda sobre este tipo de gestión, su aplicación y sus consecuencias.

Asimismo, también realizaremos entrevistas a gerentes de recursos humanos de distintas empresas en las cuales se aplique la gestión de talentos, estos nos brindaran información pertinente sobre cómo dichas aplican estos conceptos en realidad a sus empleados, los beneficios que obtienen en relación a los costos en los que incurren. La ventaja esencial de las entrevistas es el hecho de que son los mismos actores sociales quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas y opiniones del tema. Nadie mejor que la misma persona involucrada para expresar todo aquello que piensa y siente sobre la temática. El hecho que limita el alcance de las entrevistas es que quien sea entrevistando podrá hablarnos de lo que le preguntemos pero siempre será con la imagen propia, con su carga subjetiva de intereses, prejuicios y estereotipos.

Por último, se realizarán una serie de cuestionarios a los empleados que trabajen bajo este modelo de gestión con el propósito primordial de poder analizar desde una perspectiva más directa los efectos de la implementación del Talent Management.

De esta forma completamos la triangulación de la siguiente manera:

Figura N° 5: Triangulación Metodológica



(Fuente, Elaboración Propia, 2014)

Para poder lograr un análisis exhaustivo y adecuado de los datos que nos brindaran cada una de las herramientas de investigación anteriormente explicadas, utilizaremos el siguiente cuadro a modo de síntesis. A partir de este buscaremos llegar a una conclusión de los principales cuestionamientos planteados en esta tesis.

Figura N°6: Cuadro de la Metodología de Investigación

Variable	Dimensión	Indicador	Instrumento
Identificación del talento	Prácticas para la selección del talento	Perfil de competencias	Entrevista: ¿Cuáles son las habilidades que priorizan a la hora de elegir su personal?
	Retención del talento	Rotación interna	Encuesta: "Determine el grado de rotación interna que observa dentro de esta"
	Desarrollo del talento	Índices de rotación, despido y retiro de personal	Encuesta: "Qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación "Mi empresa prioriza los planes de carrera del personal" "
Resultados en el desarrollo del personal	Aplicación de Talent Management	Clima laboral	Entrevista: "¿Cuáles fueron los resultados obtenidos?"
	Planeamiento profesional	Plan de desarrollo interno	Encuesta: "Que tan de acuerdo está con la siguiente afirmación "Siento que en mi trabajo mis capacidades son aprovechadas al máximo"
	Clima laboral	Nivel de motivación	Encuesta: "Determine el grado de satisfacción que tiene con respecto a su puesto de trabajo" "Determine su grado de motivación con respecto al labor que desempeña"
Modelos de Talent Management	Implementación y aplicación	Grado de aplicación de la herramienta	Entrevista: "¿Cree que en Argentina se avanzó con el concepto de Gestión del Talento?" Encuesta: "¿Su lugar de trabajo aplica modelos de Gestión de Talentos?"
	Impacto de la implementación	Resultados de la Aplicación	Encuesta: "¿Siente que sus capacidades están en relación con las actividades que realiza dentro de la organización?" "¿Siente que sus objetivos están alineados con los de la compañía?" "¿Cómo considera a la gestión del capital humano dentro de su empresa?"
	Benchmarking de la herramienta	Uso actual de la herramienta	Entrevista: "¿Qué prácticas diría que hoy en día están en desuso y hacia dónde se dirige la Gestión de Talentos?"

(Fuente, Elaboración Propia, 2014)

3.2 Trabajo de Campo

Como hemos establecido en el apartado anterior, nuestro trabajo de campo estará basado en el análisis de un único caso: la implementación y utilización de Modelos de Talent Management en empresas Argentinas.

A partir del mismo, se intentará hacer una generalización sobre el impacto que genera el establecimiento y desarrollo de este tipo de modelos de gestión, y sus resultados tanto en el desempeño de los empleados como en el de la compañía.

3.2.1. Análisis Entrevista a Experto



Para empezar el análisis de esta investigación, se realizó una entrevista a Rubén Barasch, director de la carrera de Recursos Humanos en la Universidad Argentina de la Empresa hace ya 9 años. Además, Barasch ha fundado su propia consultora hace 21 años, dedicándose exclusivamente a la gestión del personal en las empresas. De esta entrevista, se desprenden una serie de conceptos muy importantes a tener en cuenta a la hora de analizar el impacto de la aplicación de modelos de Talent Management en las empresas, específicamente en empleados identificados bajo la generación Y.

En primer lugar se debe destacar el motivo por el cual surgió la necesidad de implementar este tipo de modelos. La diferencia entre una empresa y otra, más allá de la diferencia en la calidad de los productos o servicios que pueda prestar, subyace en las personas que la componen. Es por esto que uno de los focos principales de cualquier empresa está puesto en la gestión del capital humano. De hecho, como fue especificado en el capítulo 1.1. del marco teórico de esta investigación, a la hora de realizar cualquier plan estratégico a mediano o largo plazo, el plan de Recursos Humanos tiene un peso considerable.

Si nos enfocamos en la generación Y, la Gestión de Talento tiene una importancia aún más grande, ya que los empleados de esta generación se caracterizan por tener una mayor aspiración a crecer como profesionales, así como de escalar rápidamente dentro de la jerarquía de una empresa. Es por esto que los planes de recursos humanos toman una importancia vital, ya que para poder retener al talento se debe planificar cuidadosamente todas las herramientas a utilizar. Como fue mencionado en el capítulo 1.1.2. el planeamiento profesional es quizás una de los factores más importantes a tener en cuenta ya que se trata de uno de los factores clave a la hora de mantenerlos motivados a quedarse en una empresa.

A la hora de analizar los modelos de Gestión de Talento en estudio, siendo estos la gestión por objetivos, la gestión por competencias y la gestión por evaluación de desempeño, podemos decir en primer lugar que están directamente relacionados con la cultura de la empresa. Es decir que las empresas tendrán una tendencia a optar por uno u otro modelo según la cultura que mantengan. Pero, como mencionamos previamente, esto no implica que solo se aplique un tipo de modelo. Debido a que uno de los principales factores a tener en cuenta es el alto nivel de rotación que tienen los empleados de la generación Y, las empresas optaran por una combinación de modelos. Teniendo en cuenta que los empleados buscan el crecimiento personal y profesional podríamos decir que uno de los modelos que mejor aplicaría es el modelo de competencias. Este propone, como ya dijimos, comparar las necesidades del puesto con las capacidades que presenta el empleado. De esta forma se puede crear un plan de desarrollo personal y se busca darle una visión a largo plazo dentro de la empresa. Dentro de estos planes se especificarán cursos y capacitaciones a realizar así como también la proyección que tendrá la persona dentro de la empresa misma.

Retomando el concepto de desarrollo profesional es importante destacar cuales son los beneficios que trae la Gestión de Talento sobre el crecimiento personal y profesional del capital humano para las empresas. Es sabido que existe una relación bi-direccional entre la empresa y el empleado. Es por esto que las organizaciones ponen tanto foco en este concepto, ya que un empleado que no se perfecciona como profesional, y que no se capacita ni incorpora nuevos conocimientos, no le dará a la empresa una ventaja competitiva por sobre la competencia.

Volviendo al impacto de la Gestión del Talento en los empleados de la generación Y debemos mencionar aquellas dificultades que se presentan a la hora de retenerlos dentro de las empresas. Rubén destaca que uno de los motivos por los cuales las empresas fallan en este punto está dado por la inestabilidad económica, el cual si bien es un factor coyuntural ha afectado a la mayoría de las empresas desde hace más de una década en lo que concierne a la planificación a largo plazo. Esto implica una dificultad a la hora de darle una visión largoplacista al empleado. En consecuencia estos no ven un futuro certero dentro de las empresas y en algunos casos optaran por renunciar.

Es importante destacar el avance en relación al concepto de Gestión de Talento que hay hoy en día en la Argentina. En primer lugar hay que remarcar que el primer país en el mundo de habla hispana en el que se dictó la Licenciatura en Recursos Humanos fue la Argentina, más específicamente la carrera “nació” en la UADE. En consecuencia el país cuenta con un gran desarrollo de Recursos Humanos. Por otro lado no podemos dejar de mencionar que existe una gran parte del mercado formado por las PYMES. En este caso actualmente la gestión de talento no es algo que se fomenta, especialmente en aquellas empresas familiares o pequeñas las cuales ponen su foco en otros aspectos como lo puede ser la productividad.

Por último no hay que olvidar mencionar cual es la tendencia hacia la que se dirige la gestión hoy en día. Rubén sostiene que la clave tanto para lograr la retención del personal como para que una empresa marque la diferencia está en el concepto de involucración. Las empresas, más específicamente los departamentos de Recursos Humanos deberán encontrar la forma de que los empleados tengan ese impulso por dar un poco más. Hacerles notar que si cada uno da más de lo que se le pide, aunque sea el mínimo esfuerzo la empresa sin duda será más exitosa, lo que implica que sus empleados podrán también crecer como profesionales. “Esto implica que cada persona sienta que el servicio que tiene que dar va más allá de lo que está estipulado en la descripción del puesto. El desafío está en lograr la involucración de todos los empleados.”

3.2.2. Análisis entrevistas a Gerentes de Recursos Humanos

Para continuar con la presente investigación y ampliar nuestros conocimientos sobre el tema, entrevistamos a tres gerentes de Recursos Humanos que en la actualidad desempeñan su actividad laboral en empresas que aplican estos tipos de modelos de gestión.

3.2.2.1. Entrevista Banco Galicia



En primer lugar entrevistamos a María Sol Rodríguez Solá, quien desempeña el puesto de Gerente de Recursos Humanos del Centro de Contactos con los Clientes del Banco Galicia. Como fue indicado en el capítulo 2.1., María nos comentaba la inclusión de los planes relacionados a la Gestión de Talentos dentro de su plan de Recursos Humanos. La necesidad fue identificada al participar de ferias de empleo en donde participaba el Banco y mirando al mercado bancario, los estudiantes preguntaban si en este se realizaban planes de gestión de talentos y de proyección de carrera. De esta forma, en Octubre del año 2013, lanzaron esta primera ronda de programas. Banco Galicia había identificado que a la nueva generación que ingresaba en el mercado laboral, no le interesaba únicamente la remuneración, sino que aquellos que se encuentran estudiando buscan en su mayoría ciertas expectativas de crecimiento y de aplicación de los conocimientos obtenidos, como habíamos planteado en el Problema de la investigación. “No buscan un puesto meramente operativo, sino cierto futuro y crecimiento en el ambiente laboral”. Como indicamos en el Capítulo, sección 1.1., lo principal es elegir al capital humano que cumpla con los requisitos que suponemos que hará que la empresa genere los mayores beneficios. Según nos comentaba María, únicamente en Banco Galicia se admiten nuevos empleados con estudios universitarios en curso como mínimo requisito. La idea es que la compañía este formada por gente profesional o que tenga aspiraciones de serlo. Además de esta condición, la carrera universitaria debe ser afín a las tareas que desempeña el banco. Esto se ha determinado para que todo empleado pueda tener

un puesto más alto por el cual aspirar y estén motivados por esto. Banco Galicia posee planes capacitación y desarrollo cuyo objetivo enriquecer la marca empleadora del Banco, atraer y fidelizar a los mejores. El sector de Recursos Humanos busca generar acciones especiales a medida del empleado teniendo en cuenta su perfil y las necesidades del puesto que ocupa, capacitándolo para que pueda seguir desarrollándose y proyectar un futuro dentro de la organización. Los planes están confeccionados de manera tal que sea posible acelerar el desarrollo de sus competencias clave para este negocio. Podemos establecer, que los modelos de Gestión implementados son tanto de Orientación como de Desarrollo, indicados en los capítulos 2.1. y 2.3., respectivamente ya que los planes son orientados a las metas de la organización, además de contemplar el desarrollo individual del empleado. A lo largo del programa de capacitación, en tres instancias, se realizan los llamados Comités de Talento, en donde se analiza el progreso y desarrollo del participante. Aquí vemos reflejado también el carácter evaluativo del modelo implementado, que hemos desarrollado en el capítulo 2.2. ; es decir, Banco Galicia busca crear planes de desarrollo individual que potencien aquellos empleados que identifica como talentos, aquellas personas que no solo cumplen con las especificaciones del puesto sino que se preocupan por agregar valor a las tareas que desempeñan, sumado a un desempeño de carácter alto.

Un eje central en la gestión del Banco, es la comunicación y el clima organizacional, tema que hemos desarrollado en el capítulo 1.1.1. Banco Galicia posee una web institucional interna, donde refleja aspectos correspondientes a la vida del Banco, a los colaboradores (así llaman a los empleados) y a noticias de interés general que afecten el entorno donde el mismo se desempeña. Allí, día a día, se actualizan noticias que van desde los resultados económicos del banco de forma trimestral, logros destacados de algún colaborador, una sección de humor y cumpleaños y hasta resultados en encuestas como Great Place To Work. También los empleados pueden encontrar detalles acerca de los productos y un manual estandarizado acerca de los procesos establecidos para que puedan consultarlo siempre que lo deseen. La web busca integración de sectores, unificación de criterios tanto en valores como en lo relacionado a procedimientos y sobre todo, una comunicación fluida. Además, mensualmente, los empleados tienen la opción de inscribirse tanto a almuerzos como desayunos con los gerentes del Banco, donde no se tratan aspectos de la vida

laboral, sino que fomenta la unión y el buen clima organizacional. Como indicamos en el capítulo 1.1.3., María nos hablaba sobre la importancia de la comunicación no solo en sentido descendente sino de todas las formas posibles en la organización.

Con respecto a los Salarios y a las Recompensas, el Banco posee varios programas de beneficios que tienen en cuenta diferentes ejes, que contemplan tanto aspectos económicos como no económicos, como desarrollamos en el capítulo 1.1.4. Uno correspondiente a la salud, otro a los entretenimientos, y otro a lo económico y remunerativo. María indicaba que eran aspectos que el empleado valora mucho. Lo más relevante con respecto a la salud son los planes médicos corporativos que tienen los empleados que no solo contemplan al empleado mismo sino a todo su grupo familiar. Además, dos veces por año, el Banco celebra la Semana de la Salud, repartiendo frutas y folletos de vida saludable por los diferentes edificios. Para promover esta ideología también, ofrecen descuentos al 50% en gimnasios. María nos contaba "es importante romper con el sedentarismo". También, quienes son empleados disfrutan de talleres gratuitos como por ejemplo de yoga, teatro y otros beneficios como kit escolar cuando inician las clases, lactario y guardería. "La idea es tener un abanico de beneficios que contemplen no solo a un grupo de los colaboradores sino que cada uno de los miembros de la organización, puedan llevarse un beneficio extra además de su compensación remunerativa" afirmaba María. En cuanto a los Entretenimientos, lo más solicitado eran las entradas de cine y teatros a precio preferencial y las jornadas anuales de masajes de forma gratuita a los colaboradores (sin importar el nivel donde se desempeñen).

Las remuneraciones son establecidas por medio de una escala de conocimiento general dentro de la organización denominada HAY., que consta en diferentes bandas con un mínimo y máximo nivel de remuneración en cada puesto. A medida que van obteniendo ascensos o promociones, se mueven a otra banda que tiene las mismas características. Es una forma de unificar criterios y darle a conocer al empleado las posibilidades de ingreso que puede obtener. Además, dependiendo de los puestos, hay incentivos de carácter mensual o bimestral de alrededor del 40% del sueldo si el empleado alcanza los objetivos preestablecidos. Por ejemplo, en el Centro de Contactos con los Clientes, si el colaborador alcanza un cierto tiempo de llamado y una calidad en el mismo, obtiene de forma bimestral el 35% de sueldo como extra. Un

aspecto destacado son los préstamos y créditos a los cuales el empleado puede acceder a una tasa mucho más beneficiosa que para el mercado. Es decir, a partir de esta investigación pudimos identificar incentivos no económicos de apoyo social y carácter recreativo y asistencial tanto como de adiestramiento; como detallamos en Capítulo 1.1.4.2 y bonos económicos por merito como indica el Capítulo 1.1.4.1.

A partir de la implementación de estos planes, se ha observado un gran avance en el desarrollo de las capacidades del empleado, algunos fueron promovidos y otros están próximos a recibir una promoción. No solo rotan a puestos superiores sino en su misma línea de mando. Así también, las personas participantes del programa que tenían gente a cargo, ese grupo ha mejorado los resultados en equipo. Esto se vio reflejado en las evaluaciones 360 que realiza el banco, evaluando cada área que lo compone.

En cuanto a los beneficios o recompensas, los colaboradores indicaban que se veían más contentos y motivados en un entorno donde sienten que además, se trata de darle relevancia a la salud y a la vida del empleado más allá de la rutina laboral.

3.2.2.2. Entrevista Unilever



Para continuar con la presente investigación decidimos entrevistar a Eugenia Viola, que actualmente forma parte del equipo de Talent and Learning en Unilever Argentina. Ella nos comentaba que los principales puntos en los que se enfoca Unilever son los siguientes:

- Seteo de expectativas al momento del inicio y durante su carrera
- Manejo de la exigencia de feedback constante
- Claridad en el rol del jefe (no siempre es el jefe inspirador que los Gen Y aspiraran)
- Manejo de ansiedad

Esto lo podemos relacionar con lo visto en el capítulo 2 del marco teórico referencial de esta investigación, es decir, los distintos modelos de Talent Management, de esta manera vemos como en estos cuatro puntos se cubren perfectamente los tres tipos modelos previamente descritos, es decir, orientación, evaluación y desarrollo. Esto se ve reflejado en la cultura de la compañía, la cual tiene por objetivo principal ganar con el talento, para lograrlo no basta solo en buen recruiting, si no con el desarrollo de talentos y es por eso que implementan un sistema que implica dos feedbacks por año, feedback 360 y evaluaciones de potencial, los cuales ayudan a desarrollar el talento, y lograr que quienes trabajan en Unilever lleguen a ser la mejor versión de mismos.

En relación con la planificación estratégica de los recursos humanos y lo visto en el capítulo 1 apartado 1.1., en la parte de selección de personal, Unilever cuenta con una sólida estrategia de Employer Brand tanto en las Universidades (participando en ferias y charlas, dictando clases, invitando a quienes están terminando la carrera a compartir un día en Unilever, etc.) como online (pag: Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube) que les permite atraer a los mejores talentos y estar en contacto directo con quienes están interesados en su empresa.

Para Unilever es muy importante la retención de talentos y lo logran mediante una correcta planificación de RRHH, por eso, en relación con la capacitación y planeamiento profesional (capítulo 2.1.1.2.) Unilever se basa en el Modelo de Capabilities que contempla los comportamientos SoL (Standard of Leadership:) y las Skills tanto Generales (Aplicación del “Saber – Qué”) como Profesionales (Conocimiento “Saber - Cómo”). Los comportamientos SoL ó Standard of Leadership son comportamientos observables y repetibles en la realidad cotidiana, que ponen en práctica actitudes, rasgos y conocimientos adquiridos y determinan la eficacia ante las distintas situaciones.

Esto se complementa como fue descrito en el capítulo 2.1.1.3. con la creación de un clima laboral muy positivo y colaborativo que se ve reflejado en la cultura que Unilever tiene para con sus empleados. Adicionalmente en relación con las recompensas descritas en el capítulo 2.1.1.4. Unilever presenta un fuerte programa de beneficios para sus empleados, que incluye viernes flexible, masajes en la oficina, nutricionista en la oficina, snacks saludables, descuentos en distintos rubros (gym, ropa, productos

de Unilever, etc.), Maternity time (paquete beneficios exclusivos para mujeres embarazadas), entre otros.

Todo esto se ve reflejado en los diversos reconocimientos que ha obtenido Unilever en estos últimos años por su gestión del personal y por la cual la destacamos en la presente investigación.

3.2.2.3 Entrevista Nutricia



Para concluir con el análisis de las empresas, entrevistamos a la Gerente de Recursos Humanos Ana Inés Juliano de Nutricia, una de las cuatro unidades de negocio pertenecientes al grupo Danone.

Lo que primero se ve reflejado en relación con el modelo de gestión que implementa la empresa es su cultura organizacional, es decir, cuán importante es este elemento para lograr retener al capital humano en el plan estratégico de la empresa. Como vimos en el capítulo 2, apartado 1.1.3., la comunicación y los valores de la organización constituyen uno de los pilares centrales en cuanto a la estrategia de una organización. En Nutricia, las prácticas que se utilizan para afianzar la cultura van desde correo electrónico de sugerencias y encuestas a los empleados a prácticas más complejas como sesiones de brainstorming, sesiones formales (por ej. reuniones entre empleado y director), estructuras de participación (por ej. comités de empresa), acceso especial al Director Ejecutivo (CEO)/Liderazgo y eventos especiales como networking, teambuilding o desayuno de trabajo. Con el lema “cada miembro del equipo cuenta”, se busca transmitir a los colaboradores una particular importancia a cada uno de ellos. Lo hacen mediante campañas de animación y comunicación interna como medio para vivir y transmitir la misión empresarial.

Una semejanza en cuanto a las investigaciones anteriores fue la relevancia que tienen los beneficios no económicos, de los cuales hemos hablado en el capítulo 2, apartado 1.1.4.2 de carácter recreativo como descuentos en gimnasios, en tiendas de indumentaria, etc. y también de carácter asistencial como seguro médico, subvenciones alimenticias, seguro de vida, o plan de pensiones. En Nutricia, se llama

work-life balance a la utilidad que le pueden dar los empleados a estos beneficios en su vida cotidiana, siendo el trabajo quien se los provee. Además, identificamos recompensas económicas más allá del salario como son horas extras pagas, reparto de beneficios/variable basados en beneficios de la empresa y bonificaciones basadas en el desempeño individual/de equipo (Capítulo 2 - apartado 1.1.1.4). Según la clasificación desarrollada, estos incentivos son económicos por mérito y por grupo.

Continuando con el plan de Recursos Humanos, el personal es elegido según los requerimientos previamente contemplados según las necesidades del puesto en el cual se desempeñará la persona (Capítulo 2.1.1.1.). Las características que se buscan en el empleado son aquellas que se cree que llevarán al éxito organizacional y contribuirá al logro de las metas de la organización. Pero no solo las metas globales son importantes, sino que cada uno de los empleados tiene acceso a un programa online llamado “Danweb 2.0” donde puede visualizar cuales son los resultados que se espera este tenga y por otro lado este establece sus objetivos personales. Se los selecciona pensando en su futuro dentro de la empresa, ya que priorizan personas que muestres signos de autonomía, la expectativa es que lleguen a ser los denominados “Project Leaders”, y así como también afrontar desafíos de mayor envergadura. En este aspecto se ven reflejados varios temas. En primera instancia, la proyección de crecimiento dentro de la empresa contemplada en el Capítulo 2.1.1.2. y a la vez, rasgos distintivos de modelos de orientación y de desarrollo de gestión del personal (Capítulos 2.2.1 y 2.2.3).

En cuanto a la capacitación como elemento del modelo de gestión, como se ve reflejado en el capítulo 2, apartado 1.1.2, Ana nos indicó varios aspectos. Hablando de forma general, todos los empleados reciben capacitación continua para desarrollar las habilidades de los mismos. Con respecto a planes específicos, IBERIA DEVELOPMENT JOURNEY es un plan que contiene prácticas de mentoring y coaching que le permite al empleado establecer metas y un plan de carrera, vistos desde una perspectiva no solo profesional sino también personal. También hablamos sobre el programa “Danone Leadership College”, un training intensivo que pretende desarrollar conciencia de liderazgo en el empleado, compartiendo los comportamientos que transmiten esa actitud en cualquier posición y nivel, y dotarlo

de las herramientas en el día a día. Aquí vemos características típicas de los modelos de desarrollo de los cuales tratamos en el capítulo 2.2.2.

Para concluir podemos decir que la Gestión de Talento resulta una herramienta clave para Nutricia, especialmente tratándose de una empresa que se estableció en el país hace solamente 4 años. En la entrevista, Ana nos destacó el gran crecimiento sostenido que ha tenido la empresa desde su llegada al país. Esto implica incorporar nuevos empleados y crecer en tamaño en cuanto a su estructura. Como consecuencia de la cultura propia de la empresa, el promedio de edad de los empleados ronda por los 32 años lo que significa que todos buscan crecer y desarrollarse como profesionales. Este factor junto con el crecimiento de la empresa han dado lugar a un entorno clave para la incorporación de nuevos empleados y en consecuencia la implementación de un modelo de Gestión de Talentos que le ha permitido a la empresa retener a los empleados más valiosos logrando así formar los perfiles de líderes que esta busca.

3.2.2.4. Cuadro comparativo de Entrevistas

En el presente cuadro se buscó comparan las respuestas obtenidas de las entrevistas realizadas a los gerentes de Recursos Humanos de Nutricia, Unilever y el Banco Galicia. El objetivo principal del mismo es poder realizar un rápido análisis comparativo en función de los principales indicadores que se destacaron en las respuestas obtenidas.

Figura N° 7

Indicadores	María Sol Rodríguez Solá (Gerente RRHH Banco Galicia)	Ana Inés Juliano (Gerente RRHH Nutricia)	Eugenia Viola
<i>Perfil de competencias</i>	"Se admiten nuevos empleados con estudios universitarios en curso como mínimo requisito. La idea es que la compañía este formada por gente profesional o que tenga aspiraciones de serlo. Además de esta condición, la carrera universitaria debe ser afín a las tareas que desempeña el banco"	"Para elegir el personal lo que se prioriza es la proactividad, la capacidad para trabajar en equipo, así como también la actitud para trabajar bajo presión. En Danone buscamos personas que tengan autonomía"	"La selección y gestión del talento en Unilever se basa en la búsqueda de gente con comportamientos observables y repetibles en la realidad cotidiana, que ponen en práctica actitudes, rasgos y conocimientos adquiridos y determinan la eficacia ante las distintas situaciones."
<i>Rotación Interna</i>	"No solo rotan a puestos superiores sino en su misma línea de mando."	"El hecho de ser un grupo de empresas, posibilita a los empleados no solo rotar internamente sino también poder aplicar a posiciones en cualquiera de las 4 empresas del grupo económico"	"Unilever está dividida en dos grandes grupos dentro de los cuales cuenta con numerosas cantidades de marcas, estas al formar parte de un mismo grupo económico posibilitan la rotación entre ellas de su personal."
<i>Plan de desarrollo interno</i>	Banco Galicia busca crear planes de desarrollo individual que potencien aquellos empleados que identifica como talentos, aquellas personas que no solo cumplen con las especificaciones del puesto sino que se preocupan por agregar valor a las tareas que desempeñan, sumado a un desempeño de carácter alto.	"El empleado puede visualizar cuales son los resultados que se espera este tenga y por otro lado este establece sus objetivos personales. En este programa también cada uno debe especificar los cursos que desea realizar tanto online como en un aula para recibir capacitación."	"Implementamos un sistema que implica dos feedbacks por año, feedback 360 y evaluaciones de potencial, que nos ayudan a desarrollar el talento"

Indicadores	María Sol Rodríguez Solá (Gerente RRHH Banco Galicia)	Ana Ines Juliano (Gerente RRHH Nutricia)	Eugenia Viola
<i>Clima Laboral</i>	Banco Galicia posee una web institucional interna, donde refleja aspectos correspondientes a la vida del Banco. La web busca integración de sectores, unificación de criterios tanto en valores como en lo relacionado a procedimientos y sobre todo, una comunicación fluida. Además, mensualmente, los empleados tienen la opción de inscribirse tanto a almuerzos como desayunos con los gerentes del Banco, donde no se tratan aspectos de la vida laboral, sino que fomenta la unión y el buen clima organizacional.	Establecimos varios medios de comunicación interna que permiten plasmar ideas, comentarios, sugerencias con completa libertad, y a su vez crean una cultura organizacional fuerte.	Unilever tiene una cultura muy amena para con sus empleados, donde el clima de trabajo es muy positivo y colaborativo
<i>Nivel de Motivación</i>	"Los colaboradores indicaban que se veían más contentos y motivados"	En Nutricia, se llama work-life balance a los beneficios que provee el trabajo en la vida cotidiana del empleado, algunos de carácter recreativo como descuentos en gimnasios, en tiendas de indumentaria, etc. y también de carácter asistencial como seguro médico, subvenciones alimenticias, seguro de vida, o plan de pensiones. Esto aumenta la motivación de los empleados que sienten que pueden tener una vida más allá del trabajo.	Para mantener a los empleados motivados no solo basta con brindarles la posibilidad de desarrollar planes de carrera y un buen clima laboral, además hay que brindarles beneficios más allá de los económicos, Unilever presenta un fuerte programa de beneficios para sus empleados que incluye viernes flexible, masajes y nutricionista en la oficina, snacks saludables, descuentos en distintos rubros (GYM, ropa, etc.), entre otros.
<i>Grado de Aplicación de la herramienta</i>	Alto	Alto	Alto
<i>Resultados de aplicación</i>	"Se ha observado un gran avance en el desarrollo de las capacidades del empleado, algunos fueron promovidos y otros están próximos a recibir una promoción. Las personas participantes del programa que tenían gente a cargo, ese grupo ha mejorado los resultados en equipo. Esto se vio reflejado en las evaluaciones 360 que realiza el banco, evaluando cada área que lo compone".	"Los resultados en general han sido muy favorables. No solo se observa crecimiento de la empresa, sino que cada empleado ve un crecimiento personal y profesional"	"En los últimos años los rankings tanto externos como internos han sido muy favorables para Unilever"

Uso actual de la herramienta	Selección de personal - Desarrollo profesional y plan de carrera - Recompensas y salarios - Comunicación	Selección de personal - Desarrollo profesional y plan de carrera - Recompensas y salarios - Comunicación	Selección de personal - Desarrollo profesional y plan de carrera - Recompensas y salarios - Comunicación
------------------------------	--	--	--

(Fuente, Elaboración Propia, 2014)

3.2.2.5 Escala de Osgood

Esta herramienta fue utilizada para evaluar las respuestas de cada uno de los gerentes entrevistados en función de las variables más importantes que se buscó medir en esta investigación. Por medio del cuadro de Osgood podemos medir, comparar y cuantificar las respuestas obtenidas para poder ubicarlas dentro del mismo y luego poder sacar una conclusión.

Referencias:

	Maria Sol Rodriguez Sola
	Ana Ines Juliano
	Eugenia Viola

Figura N° 8: Escala de Osgood relacionando grado de aplicación de los modelos de gestión de talento y nivel de desarrollo interno de personal

NO Implementación de Gestion de Talento						Implementación de Gestion de Talento					
-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5		
5										5	hay desarrollo interno de personal
4										4	
3										3	
2										2	
1										1	
-1										-1	No hay desarrollo interno de personal
-2										-2	
-3										-3	
-4										-4	
-5										-5	
	-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5	
NO Implementación de Gestion de Talento						Implementación de Gestion de Talento					

(Fuente, Elaboración Propia, 2014)

Como se puede ver las respuestas obtenidas se ubicaron todas en el margen superior derecho siendo los resultados obtenidos muy similares. Este resultado no es casual ya que para las tres compañías la práctica de Gestión de Talentos es un elemento clave. Por lo tanto, podemos afirmar que a la hora de gestionar el capital humano, el desarrollo interno del personal resulta un factor fundamental a la hora de tratar con empleados de la generación Y.

Figura N° 9: Escala de Osgood relacionando los tipos de beneficios y nivel de motivación de los empleados

		Beneficios No remunerativos					Beneficios Remunerativos						
		-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5		
Empleados motivados	5						1					5	Empleados motivados
	4							2				4	
	3								3			3	
	2											2	
	1											1	
Empleados no motivados	-1											-1	Empleados no motivados
	-2											-2	
	-3											-3	
	-4											-4	
	-5											-5	
		-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5		
		Beneficios No remunerativos					Beneficios Remunerativos						

(Fuente, Elaboración propia, 2014)

A partir de este cuadro podemos ver que si bien todas las respuestas se ubicaron dentro del mismo cuadrante, debido a que en todos los casos aplican modelos de gestión de talento, los niveles de motivación en el caso de Danone no son tan altos como aquellos en el Banco Galicia. Si vemos esto en relación con los beneficios podemos ver que en el caso de Danone buscan un mayor balance entre los beneficios logrando así un alto nivel de motivación mientras que en Unilever se valoran más los beneficios remunerativos pero teniendo niveles de motivación más bajos.

3.2.3. Análisis de encuestas a empleados

A partir de las problemáticas y variables presentadas en la metodología de nuestra investigación y para concluir con el presente trabajo de campo, se desarrolló una encuesta principalmente destinada a todas aquellas personas que efectúen su actividad laboral en empresas donde se apliquen modelos de Talent Management, tratando de determinar de esta forma las preferencias del personal, la percepción que estos tienen sobre este tipo de gestión y los beneficios que les genera su implementación.

El tamaño original de la muestra fue de 151 personas, dentro de las cuales sólo un 79% de los encuestados afirmó que se encuentra trabajando actualmente, esto corresponde a 119 personas, dentro de las cuales el 80% se encuentra en un rango etario menor a 30 años, es decir, pertenecientes a la Generación Y.

A su vez se observó que el 40% de los encuestados trabaja en la misma empresa en un tiempo entre 1 y 5 años, seguido por un 24% que trabaja hace menos de 6 meses, un 19% que trabaja hace más de 5 años y por último un 17% que trabaja en la misma empresa en un tiempo entre 6 meses y un año.

Figura N° 10: Antigüedad



(Fuente, Elaboración propia, 2014)

Sabiendo que la Gestión del Talento (Talent Management) se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente, buscando básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento dentro de su puesto de trabajo; y teniendo en consideración las respuestas obtenidas de los encuestados podemos afirmar que es chico el porcentaje de muestra que está poco relacionado con este concepto, asumiendo que este es el mismo que no sabe si este tipo de gestión es implementada o no en su organización.

Figura N° 11: ¿Qué tan familiarizado se encuentra con el término de “Talent Management”?



(Fuente, Elaboración propia, 2014)

Figura N° 12 : ¿Su lugar de trabajo aplica Modelos de Talent Management?



(Fuente, Elaboración propia, 2014)

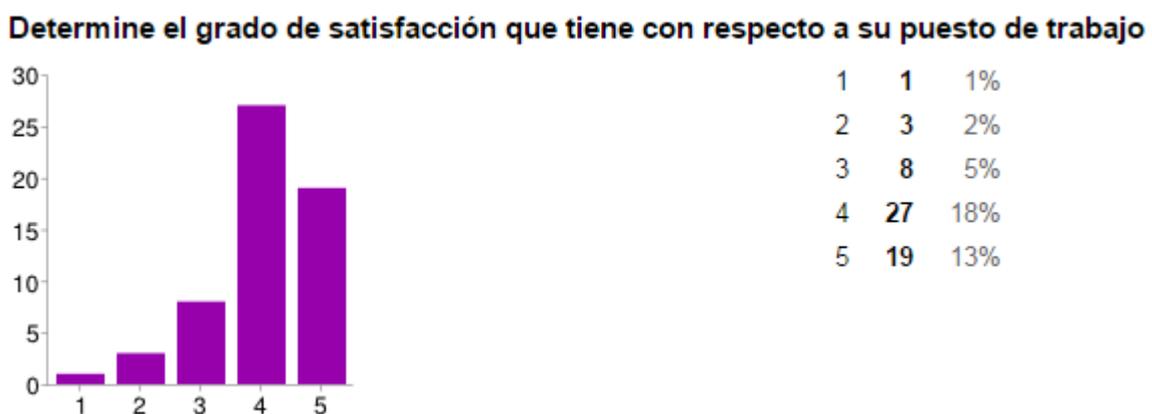
En relación a esto, siguiendo el hilo conductor de esta investigación, las siguientes preguntas fueron solamente realizadas a aquellos encuestados que afirmaron trabajar actualmente en empresas donde se aplican modelos de Talent Management, con lo cual esto redujo nuestro tamaño de muestra a 58 personas, que respondieron lo siguiente:

Figuras N° 13: Grado de Motivación con respecto al labor que desempeña.



(Fuente, Google Docs, 2014)

Figuras N° 14: Grado de Satisfacción con el puesto de trabajo.

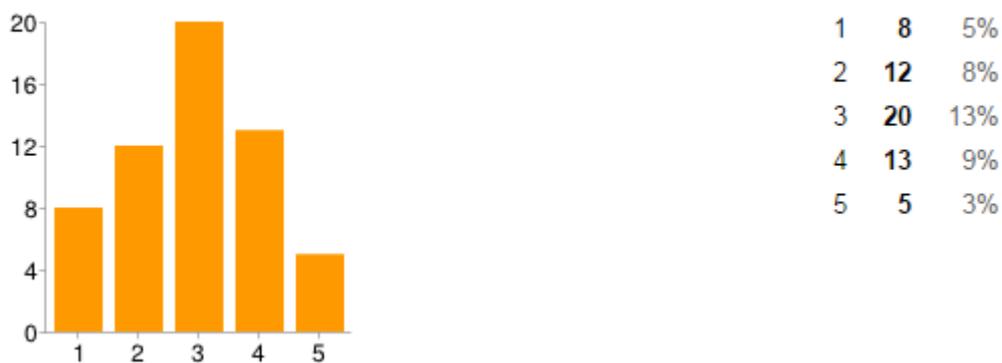


(Fuente, Google Docs, 2014)

Como vimos en el capítulo 2 del marco teórico referencial de esta investigación, la aplicación de modelos de Talent Management intenta primordialmente que el personal se sienta satisfecho en su puesto de trabajo, para ello es importante que este se sienta motivado con el labor que realice. El personal humano es el activo más importante que posee una organización, un empleado motivado genera mayores beneficios, para mantener este nivel de motivación se trata de que el empleado no realice el mismo trabajo por mucho tiempo, por eso mismo también medimos los índices de rotación interna que estos observan, entendiéndose por rotación interna al número de trabajadores que cambian de puesto sin salir de la empresa.

Figura N° 15: Grado de Rotación Interna

Determine el grado de rotación interna que observa dentro de esta



(Fuente, Google Docs, 2014)

Como podemos observar, a pesar de que esperábamos un mayor índice de rotación interna dentro de la compañía, este no deja de ser alto. Esto es importante ya que un empleado que puede cambiar de puesto sin salir de la compañía sabe que puede desarrollar un plan de carrera dentro de esta, de esta forma la organización aplica los modelos de desarrollo que describimos en el capítulo 2.3. y esto se ve reflejado en el siguiente gráfico, donde la mayoría de los encuestados afirmaron que en su lugar de trabajo sus planes de carrera eran priorizados.

Figura N° 16: Prioridad de los planes de carrera del personal

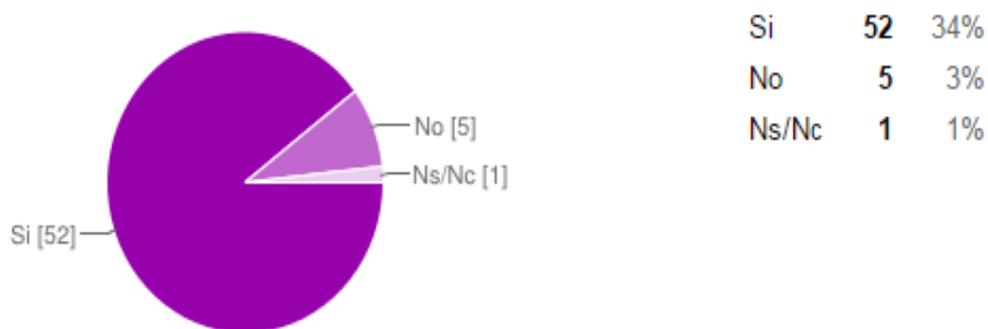


(Fuente, Google Docs, 2014)

Además el desarrollo del personal siempre viene acompañado con una capacitación continua para que este pueda seguir progresando y crezca junto con la compañía, lo que se puede ver a continuación es que es casi nulo el porcentaje de empresas que no aplica ningún tipo de capacitación, esto reafirma su importancia.

Figura N° 17: Planes de Capacitación

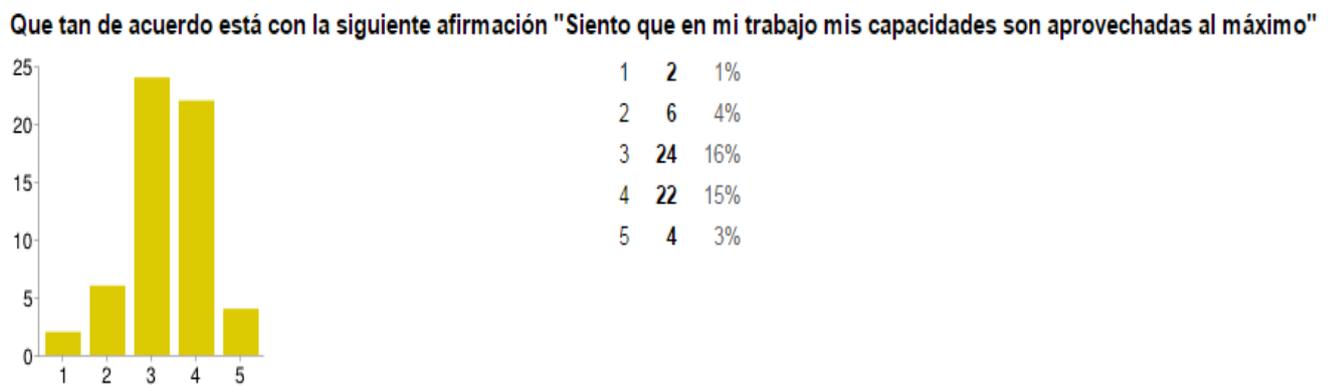
¿Su empresa realiza planes de capacitación?



(Fuente, Google Docs, 2014)

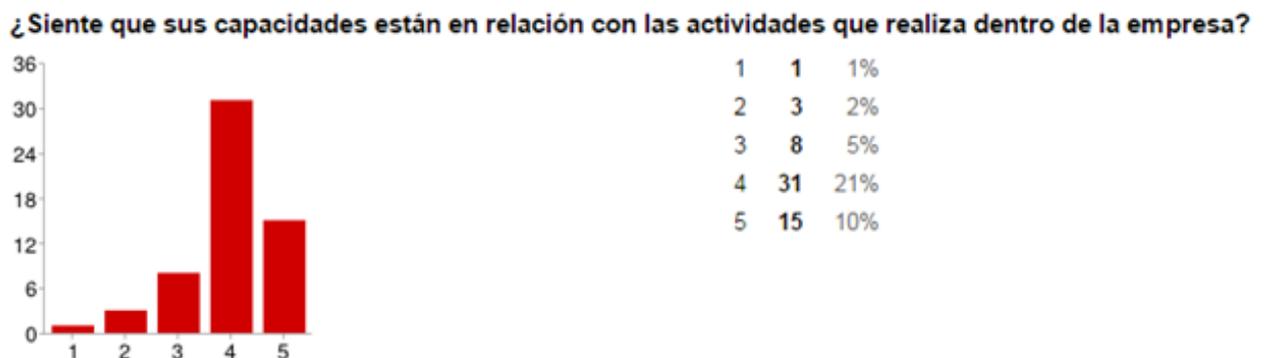
Pero no solo basta con capacitar al personal y brindarle la posibilidad de desarrollar un plan de carrera en la compañía, como ya vimos en el capítulo 2.1., es decir, en los modelos de orientación, para que el empleado se sienta a gusto tiene que sentir que sus capacidades están en relación con el puesto que desempeña y que a su vez sus objetivos personales se alinean con los de la compañía. No nos sorprenden los resultados obtenidos, como podemos ver a continuación la mayoría de los encuestados afirmaron esta hipótesis.

Figura N° 18: Aprovechamiento de las Capacidades:



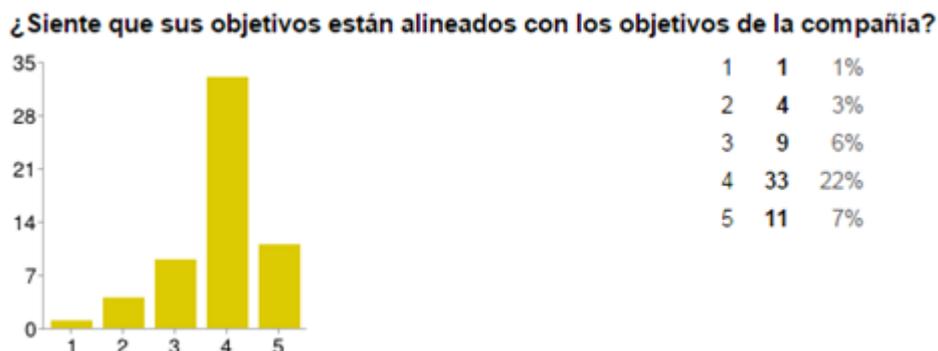
(Fuente, Google Docs, 2014)

Figura N° 19: Relación de las Capacidades con la Actividad realizada



(Fuente, Google Docs, 2014)

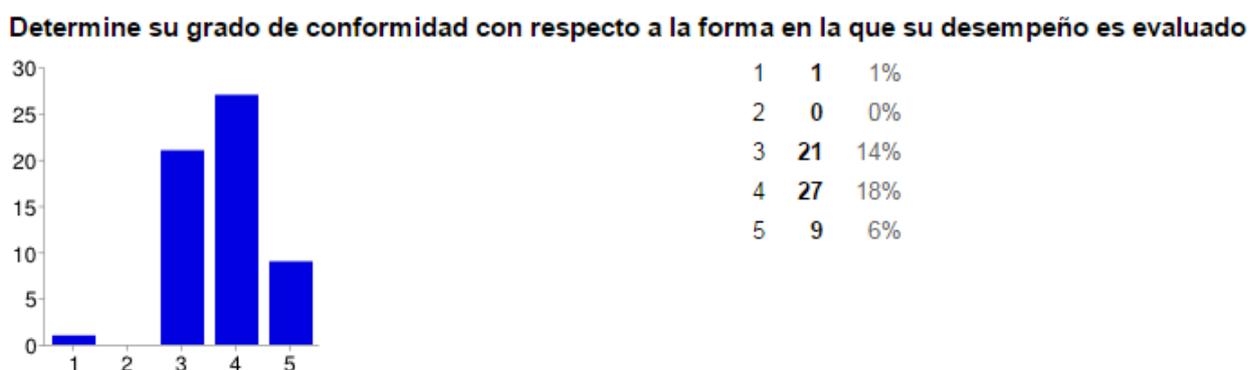
Figura N°20: Alineación de Objetivos Personales con los Corporativos



(Fuente, Google Docs, 2014)

No debemos olvidar que todo esto debe estar acompañado de una evaluación continua, por eso, como ya vimos en el capítulo 2.2., es decir, en los modelos de evaluación, el empleado tiene que sentir que su desempeño es medido para poder de esta forma crecer y mejorar a futuro. Como podemos observar a continuación el personal de este tipo de organizaciones se encuentra conforme con la evaluación que recibe.

Figura N° 21: Grado de Conformidad con la Evaluación de Desempeño

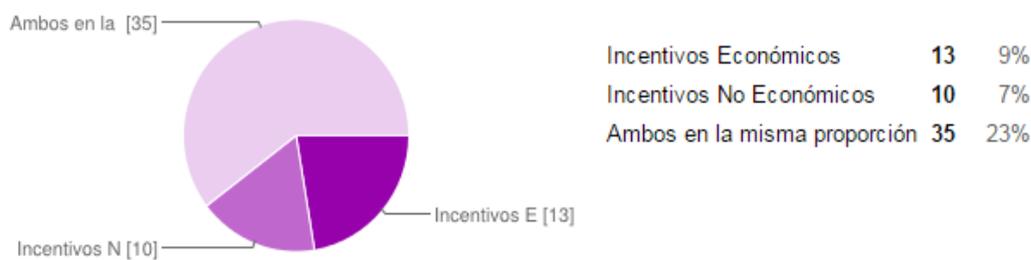


(Fuente, Google Docs, 2014)

Por último, pero no menos importante, no podemos olvidar las recompensas o incentivos, que como ya dijimos en el Capítulo 1.1.4. son un elemento esencial del plan estratégico de recursos humanos. Para que un empleado se sienta satisfecho considerando lo detallado en el marco teórico de esta investigación y en relación con la encuesta realizada podemos afirmar que estos tienen que ser tanto económicos como no económicos en la misma proporción.

Figura N° 22: Recompensas

En relación con las recompensas, ¿Qué valora más?



(Fuente, Google Docs, 2014)

Todo esto en su conjunto se traduce en el clima organizacional, el cual describimos en el capítulo 1.2.3. como aquel ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. En relación a esto podemos afirmar que las empresas que aplican modelos de Talent Management generan un clima alto, lo cual se puede concluir a continuación.

Figura N° 23: Clima Organizacional

Determine el Clima Organizacional en el que se desempeña



(Fuente, Google Docs, 2014)

4. Conclusión Final

Al inicio del presente trabajo de investigación planteábamos que, en la actualidad, una de las mayores problemáticas que presentan las organizaciones son los altos índices de rotación externa del personal. Esta imposibilidad de retener su capital humano se ve afectada no solamente por el recambio generacional, sino también por los cambios y la evolución que presenta el mercado en general, y el incremento en la competitividad del mismo. Las jóvenes buscan cambios, oportunidades globales, no les gusta hacer siempre lo mismo, buscan un lugar de trabajo que los tenga motivados y en donde puedan desarrollar sus habilidades.

En relación a esto, como vimos a lo largo de esta investigación, muchas empresas están reestructurándose, es decir, cambiando su forma de ver el negocio. Como método de solución a esta problemática, muchas de ellas han decidido implementar modelos de Talent Management, es decir, de Gestión de Talentos. Destacando los talentos del capital humano, esta práctica les permite a las organizaciones diferenciarse del resto, logrando de esta forma alcanzar tanto los objetivos personales de sus empleados como los organizacionales.

El objetivo principal de esta investigación consistió en identificar las distintas estrategias utilizadas en este tipo de organizaciones para la selección, retención y desarrollo del talento de su capital humano; y observar, de esta forma, los beneficios que les aporta la aplicación de modelos de Talent Management no solo a las organizaciones, sino también a los empleados de la Generación “Y”, quienes, hoy en día, están en el foco de la cuestión.

Es por eso que, a lo largo del trabajo de investigación realizado, destacamos la importancia de la incorporación de temas referidos a la gestión de personal en el plan estratégico de la organización; e identificamos tres modelos básicos de la Gestión de Talentos, es decir; de desarrollo, de evaluación y de orientación.

Como primera conclusión, queremos destacar que, en la actualidad, las gerencias de recursos humanos a la hora de recompensar al personal no solo contemplan beneficios económicos, como el salario o el bono anual, sino que también buscan

incluir elementos más blandos, realizando capacitaciones y fomentando la comunicación interna dentro de la organización, buscan motivar al empleado y mantenerlo satisfecho para lograr retenerlo dentro de esta. Debido a esto pudimos concluir que el factor que especialmente motiva a un empleado perteneciente a la generación “Y” a quedarse dentro de la organización es la posibilidad de tener un desarrollo personal dentro de esta, es decir, la posibilidad de acceder a beneficios como capacitaciones, cursos, un lugar de trabajo amigable y relajado; permitiéndoles, de esta forma, lograr un equilibrio entre su vida laboral y personal, y dándoles, además, posibilidades de crecimiento a futuro armando su plan de carrera dentro de la organización.

Las organizaciones que logren imponer esto dentro de su cultura van a lograr ser identificadas por el resto como un “buen” lugar para trabajar, manteniendo a sus empleados motivados y logrando alinear sus objetivos propios con los de la organización, lograrán alcanzar una ventaja competitiva, especialmente por la habilidad de retener a sus empleados y evitar una alta rotación del personal.

Por otro lado hay que remarcar que no hemos identificado una empresa que aplique un único modelo de gestión de talentos, sino que pudimos identificar características de distintos tipos de modelos dentro de una misma compañía. Creemos que esto se debe principalmente a lo que nombramos anteriormente, esta necesidad de tener un enfoque que abarque varias áreas en cuanto al capital humano. De todas formas siempre hay un modelo que prevalece por sobre los otros y este está directamente relacionado con la cultura propia de la empresa.

Otro punto a destacar, son los grandes desembolsos monetarios que estas organizaciones invierten para desarrollar este tipo de prácticas. El motivo de esto es que poseen un alto grado de retroalimentación y gracias a esto crean un mejor funcionamiento de la organización en general.

Para concluir podemos afirmar que este tipo de prácticas trae aparejados beneficios tanto para la organización como para su capital humano, como hemos visto en los resultados de las encuestas realizadas, las personas que desempeñan su puesto de trabajo en empresas que aplican este tipo de modelo de gestión se encuentran más motivadas y satisfechas con su actividad laboral, lo que hace que se produzca una

mayor sinergia entre la organización y sus empleados, lo cual le da a la primera una ventaja competitiva única para destacarse dentro del mercado, por eso mismo podemos afirmar que la diferencia entre una organización y otra, como dijimos previamente, es la gente que la compone, estos son los talentos, y una organización tiene que atraer, retener y desarrollar estos talentos, para que de esta de esta forma pueda crecer y posicionarse dentro de la mente de sus consumidores.

6. Implicancias

No importa que tan beneficiosas sean percibidas este tipo de modelos de gestión dentro de la organización, siempre existirá una tendencia natural a resistirse al cambio, tanto en lo individual, como en lo organizacional.

Para asegurar la efectividad de las operaciones en ocasiones las organizaciones crean fuertes defensas contra el cambio, porque en muchas de las veces va en contra de intereses creados, eso les da cierto grado de rigidez, pero mientras más rígida sea la organización, mayor será el número de niveles a través de los que deba pasar una idea, en relación a esto, un diseño organizacional burocrático aumenta la probabilidad de que cualquier idea nueva se elimine porque amenaza el status-quo de la organización. Por lo tanto, se deben diseñar organizaciones más adaptables y flexibles para reducir esta resistencia al cambio creada por las mismas estructuras organizacionales rígidas.

Sin embargo, no obstante que haya cualquier nivel de oposición o resistencia al cambio, siempre habrá alguna manera de contrarrestar sus efectos, o cuando menos minimizarlos, y una de las formas de lograrlo es mediante una planeación adecuada.

Desde luego, esto no implica que todos estos tipos de modelos de gestión se deban realizar de la misma forma, esto dependerá de las circunstancias particulares de cada organización, sus recursos, tiempo disponible para realizarlo y de las características de la cultura organizacional de cada una, quizá con algún grupo se aplique un modelo y con otros el que más se adecúe a sus circunstancias y actitudes también.

Como afirmamos en el apartado anterior las empresas que desarrollan este tipo de Gestión logran obtener una ventaja competitiva, pero a pesar de esto, son pocas las que lo hacen, creemos que este tipo de gestión debería ser aplicado en todo tipo de organización, incluso en las más chicas, ya que, a pesar de que las grandes organizaciones desembolsan grandes sumas de dinero en este tipo de gestión no siempre es necesario, a veces, simples prácticas de integración y comunicación

sirven para obtener mejores resultados en la gestión del capital humano, de esta forma se puede motivar a sus empleados y lograr un mejor clima organizacional.

Con respecto a la gestión en sí, los resultados de las encuestas generales han demostrado que aunque haya personas que no estén del todo familiarizadas con el término Talent Management, perciben los beneficios de ser parte de un programa de este tipo. Estas organizaciones deberían difundir estas prácticas dentro de ellas como un modelo de Gestión y mejorar de esta forma la comunicación interna, ya que en muchos casos el desconocimiento puede resultar en un mal uso de las herramientas como los planes de desarrollo individual. En consecuencia se lograría un mejor aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento siendo esto beneficioso tanto para el empleado como para la empresa.

6. Bibliografía:

- *Adecuación al puesto y evaluación de potencial.* (2011). Recuperado el 17 de Septiembre de 2014, de <http://www.actiongroup.com.ar/adecuacion-al-puesto-y-evaluacion-de-potencial/>
- *Administración por objetivos.* (2010). Recuperado el 19 de Septiembre de 2014, de <http://www.monografias.com/trabajos73/administracion-objetivo/administracion-objetivo2.shtml>
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36 (2), 63-76.
- Cappelli, P. (2008). Gestión de Talentos del Siglo XXI. *Harvard Business Review*, 12 (1), 1.
- Certo, S. (2001). *Administración Moderna* (9a. ed.). Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá D.C., Colombia.: McGraw-Hill.
- *Como definir la Planificación Estratégica.* (2010). Recuperado el 19 de Agosto de 2014, de <http://kont.pro/como-definir-la-planificacion-estrategica-de-una-campana-seo/2010/08/>
- Coulter, R. (2010). *Administración.* (10a. ed.). Buenos Aires, Argentina: Pearson Prentice Hall.
- Cuesta, M. (2012). *El impacto de la Generación Y en las organizaciones.* Buenos Aires, Argentina: Edicon.
- Drucker, P. (1976). *La gerencia de las empresas.* Barcelona, España: Edhasa.
- *Evaluación de desempeño por competencias ANCAP.* (2010). Recuperado el 17 de Septiembre de 2014, de

<http://www.onsc.gub.uy/onsc1/images/stories/Publicaciones/RevistaONSC/r42/r42-3.pdf>

- *Gestión de Recursos Humanos basada en competencias*. (2008). Recuperado el 16 de Septiembre de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>
- *Gestión Humana*. (2012). Recuperado el 21 de Septiembre de 2014, de <http://contaduriagh.blogspot.com.ar/2012/05/la-capacitacion-desarrollo-busca.html>
- HSBC Argentina. (2011). *Gestión del Talento Interno*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2014, de <http://www.hsbc.com.ar/rse/pdf/informeRSE2010-11.pdf>
- IBM Corporation. (2008). *La Gestión del Talento - La Generación Y*. Recuperado el 16 de Septiembre de 2014, de <http://www.clubexcelencia.org/foro/ficheros/FRH001/08-06-24%20La%20gestion%20del%20talento%20en%20IBM.pdf>
- IBM Global Business Services. (2007). *Gestión del Capital Humano*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014, de ftp://ftp.software.ibm.com/la/documents/imc/la/commons/rrhh2/soluciones_recursos_humanos.pdf
- *IBM y HayGroup se alían en la Gestión del Talento en Red*. (2001). Recuperado el 19 de Septiembre de 2014, de <http://www.computing.es/capital-humano/noticias/1002456000101/ibm-haygroup-alian-gestion-talento-red.1.html#sthash.FNvxpsBS.dpuf>
- Koontz, H. (2003). *Administración una perspectiva global* (12a. ed.). México D.F., México: McGraw-Hill.
- KPMG International. (2014). *Guerra por el Talento: Es hora de cambiar el rumbo*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2014, de

<http://www.kpmg.com/mx/es/issuesandinsights/articlespublications/paginas/gueraporetalentoeshoradecambiarelrumbo.aspx>

- Ready, D. y Conger, J. (2007). Haga de su Empresa una Fábrica de Talentos. *Harvard Business Review América Latina*, 19 (3), 5-6.
- Rodríguez Beltrame, L. (2012). *La Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2014, de http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmper/materiales/Gestion_por_Competicias.pdf
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago, Chile: RIL Editores.
- Valle Cabrera, R. (2006). *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Prentice Hall.
- Van Morlegan, L. (2008). *Capital Humano: Una mirada crítica sobre un futuro complejo*. Buenos Aires, Argentina: Edicon.

7. Anexos:

7.1. Anexo Desarrollo de Entrevistas

7.1.2. Entrevista Rubén Barasch (Director de la carrera de Recursos Humanos - Universidad Argentina de la Empresa)

¿Cuál fue el motivo por el cual surgió la necesidad de implementar modelos de Gestión del Talento en las empresas?

Siempre la diferencia entre una empresa y otra fue el personal. Cuando se hace selección de personal se trata de seleccionar el mejor personal posible. Dentro de lo que uno puede pagar se quiere tener la mejor gente y para atraerlas se usan las distintas herramientas de RRHH para convencerlos de que vengan a trabajar conmigo. Pero para esto necesito retenerlos. Para retener a la generación Y tengo que darle conocimiento y desarrollo por medio de planes de acción, planificación, permitirles descubrir sus competencias. Capacitarlos y planificar su futuro dentro de la empresa es lo principal. La generación Y busca un mayor equilibrio entre vida y trabajo.

De los modelos de Gestión de Talento ¿Cuál cree es el que mejor se ajusta a las necesidades de los departamentos de RR.HH. a la hora de gestionar empleados de la generación Y?

Depende de la cultura de la empresa. Cada empresa busca personal de acuerdo a su cultura. La rotación va de la mano con esto ya que si la cultura no está alineada con la del empleado este termina renunciando. No hay un modelo que responda mejor que otro sino que este depende de la cultura y de los talentos a gestionar

Por su experiencia y conocimiento del mercado, ¿Cree que en Argentina se avanzó con el concepto de Gestión del Talento?

Dentro de los países de Sudamérica tiene más desarrollado RRHH como función. EN argentina estuvo la primera universidad del mundo de habla hispana (en UADE). Existe mucho desarrollo de RRHH en la Argentina. También existe cada vez más la globalización eso hace que las gestiones se vayan copiando. Pero también hay un mundo muy grande, el mundo PYME y este todavía se maneja con gestiones “viejas”. Tratando “mal” a la gente y no dándole mayor importancia a la gestión del talento. No son muchas las que tienen políticas de talento desarrolladas.

¿Cuál cree que son las mayores dificultades a la hora de retener el talento, especialmente de los empleados identificados bajo la generación Y?

No preocuparse por el talento, tener un mal sistema de RRHH. No planificar de forma adecuada. La crisis también juega en contra, al no tener una estabilidad económica y un horizonte de estabilidad que permita generar planes a largo plazo.

¿Qué efectos tiene la Gestión de Talentos sobre el desarrollo personal del capital humano?

Hay una relación empresa trabajador, al trabajador le conviene que a la empresa le vaya mejor y viceversa. Si yo creo en la gente, me preocupo por capacitarlos y lograr que crezcan como profesionales voy a lograr no solo retenerlos sino alinear los objetivos de ambas partes.

¿Qué prácticas diría que hoy en día están en desuso y hacia dónde se dirige la Gestión de Talentos?

Lo que debería estar en desuso son las empresas autoritarias no participativas. Uno tiene que buscar la forma de involucrar al personal. Implica que este sienta función dentro de la empresa y que lo que hace es realmente un aporte importante a la empresa.

Podríamos decir que lo que se viene es la involucración. Esto implica que cada persona sienta que el servicio que tiene que dar va más allá de lo que está estipulado en la descripción del puesto. El desafío está en lograr la involucración de todos los empleados.

7.1.2. Entrevista María Sol Rodríguez Solá (Banco Galicia - Recursos Humanos del Centro de Contacto con Clientes)

¿Qué despertó la inquietud del banco en confeccionar planes de este tipo y desde cuando se lanzó su implementación?

Comenzamos a mirar al mercado y a las grandes empresas, veíamos que tenían este tipo de programas y eran un gran atractivo para los estudiantes jóvenes o recientemente graduados. En las ferias de empleo en donde participaba el Banco, los estudiantes preguntaban si en el Banco se realizaban planes de gestión de talentos y de proyección de carrera. Nos dimos cuenta que era importante desarrollarlos y que beneficiaría ampliamente a la organización. Entonces, en Octubre del año 2013, lanzamos esta primera ronda de programas. El Banco se está concentrando en no solo seleccionar colaboradores, sino seleccionar gente que pueda proyectar una carrera o un futuro dentro de la organización. Creemos como empresa que se debe tratar de atraer y retener al personal. Identificamos que a la nueva generación que ingresa en el mercado laboral, no le interesa únicamente la remuneración, sino que aquellos que se encuentran estudiando buscan en su mayoría ciertas expectativas de crecimiento y de aplicación de los conocimientos obtenidos. No buscan un puesto meramente operativo, sino cierto futuro y crecimiento en el ambiente laboral.

¿Qué es y cuál es el objetivo que persigue el banco al implementar la Gestión de Talentos?

La idea es generar planes de acción especiales a medida del empleado teniendo en cuenta su perfil y las necesidades del puesto que ocupa, capacitándolo para que pueda seguir desarrollándose y proyectar un futuro dentro de la organización. Mediante nuestro capital humano podemos enriquecer nuestra marca empleadora, atraer y fidelizar a los mejores. Se busca identificar y potenciar a aquellas personas que integren el Pool de Talentos para poder acelerar el desarrollo de sus competencias clave para este negocio. Hace poco tiempo, que hemos establecido que únicamente se tomará personal que estudie o ese graduado en carreras afines al banco. Buscamos esto para que nadie se vea desmotivado en cuanto a posibilidades de crecimiento dentro de la organización.

¿Cuáles son las características de estos programas?

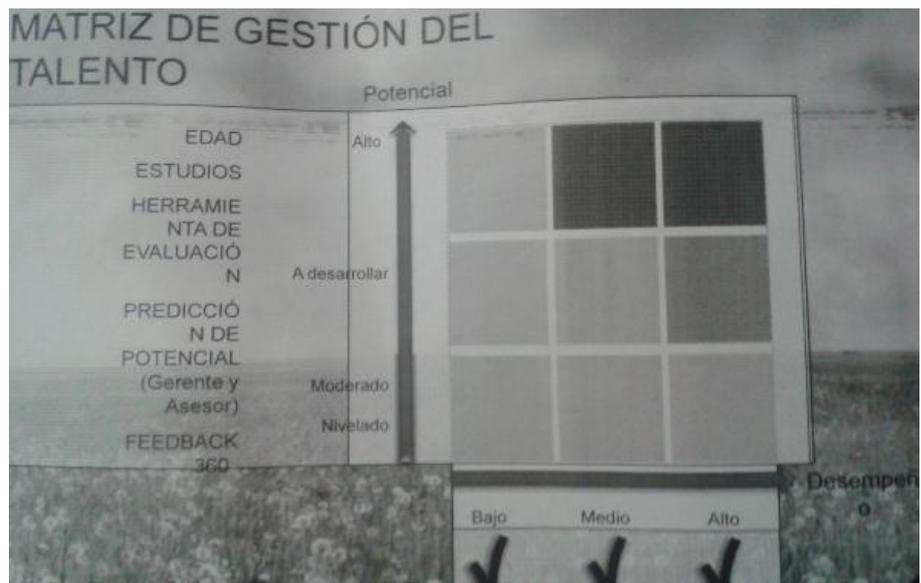
Son programas de una duración de 18 meses y se repiten cada dos años. Las etapas del proceso son las siguientes: primero, se comienza con la identificación de los talentos. Esto consiste en la recomendación del gerente de área hacia el asesor de Recursos Humanos de la persona que cree que tiene potencial a ser desarrollado. Se llama potencial a la suma de tres factores:

- *Capacidad*: la combinación entre características innatas y aptitudes aprendidas que usa un empleado para llevar a cabo su trabajo diariamente, como la vocación al liderazgo, la conciencia de sus fortalezas y debilidades y la inteligencia emocional que demuestre en la ejecución de sus tareas.
- *Compromiso*: tanto como emocional, racional, el esfuerzo y el deseo de permanecer en la organización. La persona con potencial está alineada con los valores que promueve la empresa: innovación, cercanía, entusiasmo y compromiso.
- *Aspiración y actitud*: tener como actitud del día a día siempre buscar progreso e influir positivamente en sus pares, ganas de crecer y atraer desafíos.

Las personas reciben capacitación en el IAE. Este instituto es de prestigio internacional y el banco cubre todos los gastos de la formación, que si, se hiciera de forma independiente, realmente sería muy costoso.

Se utilizan herramientas para evaluar este potencial identificado y se calibra al empleado en la siguiente matriz:

Figura N° 24: Matriz de Gestión del Talento



(Fuente, Base de Datos Banco Galicia, 2014)

Para que una persona sea integrante del Pool de Talentos y pueda participar debe encontrarse en los cuadrantes de: “Alto potencial - Alto desempeño”, “Alto potencial - Desempeño medio”, ó “Alto potencial - Desempeño medio”. Esta matriz tiene una escala de 1 a 5 puntos. Quienes son calificados con 3, son quienes cumplen sus tareas al cien por ciento. Ya nivel 4 y 5 son aquellas personas que además, le dan un valor agregado a sus tareas y van por un poco más de lo que se les requiere. Se buscan estos cuadrantes porque se considera que los ocupan colaboradores que ante oportunidades futuras podrían crecer en más de una posición en la organización. A lo largo del programa, en tres instancias, se realizan los llamados Comités de Talento, en donde se analiza el progreso y desarrollo del participante.

¿Quiénes pueden acceder a estos programas?

Los programas de Gestión de Talentos son solo para colaboradores que ocupen un nivel HAY 5 en adelante. A partir del HAY 10, lo ocupan los gerentes que son la nómina confidencial del banco y reciben programas a medidas para ellos por las altas posiciones que ocupan y la relevancia de su desempeño en la organización.

¿En qué consisten las jornadas de capacitación en las que participan?

Los ejes de los programas dependen del rol del empleado en la compañía y los aspectos a mejorar en cuanto a su desempeño. Pueden ser desde:

- Herramientas de autoconocimiento como los Assesment que son jornadas con un coach psicólogo en las cuales se realizan diferentes actividades y se determinan fortalezas y debilidades de la persona. Ayuda a determinar el perfil y a trabajar aquellos puntos débiles y enseñarle cómo sacar provecho de aquellos puntos positivos.
- Mentoring: sponsorar , asesorar y coacher al participante durante el programa
- Coaching ante necesidades específicas
- Peer coaching : parejas de participantes para compartir planes y experiencias.
- Experiencias desafiantes a plazos determinados que aceleren el desarrollo de sus competencias y enriquezcan la visión desde un rol activo en diferentes ámbitos de aprendizaje.

Además, existen jornadas de capacitación para inserción al puesto complementarias según las necesidades exclusivas según las tareas que desempeñará. Por ejemplo, en la red de sucursales previo al ingreso se realiza un curso en una escuela de formación que dura varios meses y capacita al empleado integralmente. En cuanto a las áreas centrales, se ofrecen de forma anual una oferta de diferentes programas que pueden contemplar aspectos humanitarios o técnicos y el empleado se anota en el cual más le interesa o teniendo en cuenta que desea mejorar. Para los jefes de

mandos medios a la primera línea de gerentes hay cursos de liderazgo y gestión, también de forma anual. Todas las personas tienen una inducción al banco que dura dos días y lo interioriza acerca de la cultura y los valores del mismo.

¿Cuáles son los resultados de la aplicación de estos programas?

Los programas vigentes no han finalizado todavía, pero en los Comités de Talentos realizados se ha observado un gran avance en el desarrollo de las capacidades del empleado, algunos fueron promovidos y otros están próximos a recibir una promoción. No solo rotan a puestos superiores sino en su misma línea de mando. Así también, las personas participantes del programa que tenían gente a cargo, ese grupo ha mejorado los resultados en equipo. Esto se vio reflejado en las evaluaciones 360 que realiza el banco, evaluando cada área que lo compone.

Más allá de la gestión en cuanto a desarrollo y capacitación, ¿Hay algunos programas o beneficios que contemplen otras cuestiones?

Hay un programa de beneficios con cuatro grandes ejes: salud, entretenimiento cultura y deportes, eventos y futuro. Lo más destacado de este programa, tiene que ver con los planes corporativos de medicina prepaga, préstamos y créditos a una tasa mucho más beneficiosa que para el mercado de clientes, talleres gratuitos como por ejemplo de yoga, teatro, masajes, semana de la salud con frutas, kit escolar cuando inician las clases, lactario y guardería. Se trata de ofrecer diferentes opciones en función de cada persona.

Hay un nuevo plan de pasantías... ¿Me podrías contar de que se trata?

El programa se llama Experiencia Galicia. Consta en una pasantía de dos meses que consta en una colaboración en tareas básicas. Son jóvenes que están iniciándose en el mercado laboral y en la vida universitaria. El contrato dura solamente ese periodo y no continua más allá del mismo. Existe el programa de Jóvenes Profesionales que, en este caso sí, el contrato dura 18 meses y puede concluir en una efectivización. Son

personas de hasta 27 años que están recién graduados o próximos a hacerlo y con un perfil de crecimiento y desarrollo profesional. Se reclutan a través de la Bolsa de trabajo, los curriculum cargados en la página del banco y los que se presentan en consultoras que trabajan con el banco.

¿Qué otros aspectos creen que hacen a la Gestión del Personal que no estén contempladas en las preguntas anteriores?

Creo que la comunicación interna es un gran pilar. Es interesante tener un canal formal donde se vea reflejada la cultura que se quiere difundir en la organización. Aca en el Banco desarrollamos una web interna donde los colaboradores pueden acceder tanto a detalles de procesos , como a noticias relevantes, mensajes de los directivos o simplemente una sección con humor. Semanalmente también, se presenta a cada grupo con su foto y sus respectivos nombres. Buscamos integrar los diferentes equipos y que todos los colaboradores formemos una sola organización, que tengamos los mismos valores.

¿Hay alguna práctica relacionada directamente con los beneficios de carácter económico?

Los sueldos son establecidos también según las bandas HAY que nombramos anteriormente, es decir, hay un criterio unificado, salvo los gerentes a partir del HAY 10 que tienen sueldos establecidos según sus preferencias y las posibilidades de la empresa. Con respecto a beneficios extra salariales, los diferentes sectores tienen sus incentivos y bonos. En sucursales, por ejemplo, tienen un bono anual a fin de año e incentivos mensuales relacionados dependiendo el puesto a la retención de los clientes, a las ventas o a la calidad de servicio. En el Centro de Contactos, los premios son bimestrales, si el colaborador tiene un tiempo de llamada bimestral promedio de 3:40, su calidad de llamados evaluada por los monitores tiene un puntaje mayor a 96 y su compromiso es mayor a 86, se cobra el 40% del sueldo como premio. El compromiso está contemplado por las ausencias y el cumplimiento de los horarios de break.

¿Qué importancia tiene el concepto de *Great Place to Work* para Banco Galicia?

Es una manera de compararnos con las mejores empresas para trabajar de acá y del mundo. Es un modelo de gestión de clima laboral en el cual nos sentimos cómodos para poder trabajar en lo que para nosotros es un tema estratégico. Nos permite además contar con un estudio de cultura que, como dije antes, es una forma esencial de encarar los temas de la gestión de la personas. Es un buen benchmark para saber cómo uno está con sus prácticas y políticas, y una buena forma de divulgar la propuesta de valor al mercado y trabajar así la marca empleadora.

Vinculado a lo anterior, ¿Cuáles son las iniciativas concretas para convertirse en: “el mejor lugar para trabajar”?

Impulsar constantemente mejoras en nuestras políticas de desarrollo, en fortalecer nuestra comunicación interna, sus canales y contenidos sobre temas más críticos. Hace ya tres años lanzamos un programa para conversar abiertamente sobre los temas de compensación (Conversando sobre compensaciones), generamos espacios de comunicación formales entre la alta dirección y todas las sucursales del Banco con un estilo tipo “cabildo abierto” en donde se pueden plantear todos los temas. Lanzamos un calendario de actividades en donde buscamos fortalecer las fechas importantes y asegurarnos que se cumplan. Pero lo más importante fue trabajar fuertemente con los líderes del Banco en un programa de formación llamado Programa de Desarrollo de Líderes, en donde buscamos potenciar nuestros jefes en todo lo relacionado a la gestión de las personas.

7.1.3. Encuesta Eugenia Viola (Unilever - Equipo de Talent and Learning)

¿Cuáles cree que son los principales puntos en los que hay que enfocar la gestión del talento cuando se trata de un empleado que pertenece a la generación Y?

Los puntos en los que nos enfocamos en Unilever son:

- Seteo de expectativas al momento del inicio y durante su carrera
- Manejo de la exigencia de feedback constante
- Claridad en el rol del jefe (no siempre es el jefe inspirador que los Gen Y aspiraran) -
- Manejo de ansiedad

¿Por qué decidieron implementar Talent Management? ¿Qué objetivos buscaban? Nuestra cultura de performance tiene como objetivo principal ganar con el talento y creemos que, para lograrlo no basta solo en buen recruiting, si no con el desarrollo de talentos. Por eso, implementamos un sistema que implica dos feedbacks por año, feedback 360 y evaluaciones de potencial, que nos ayudan a desarrollar el talento y lograr que quienes trabajan en Unilever lleguen a ser la mejor versión de ellos mismos.

¿Cuáles son las habilidades que priorizan a la hora de elegir su personal?

La selección y gestión del talento en Unilever se basa en el Modelo de Capabilities que contempla los comportamientos SoL (Standard of Leadership:) y las Skills tanto Generales (Aplicación del “Saber – Qué”) como Profesionales (Conocimiento “Saber -

Cómo”). Standar of Leadership: Comportamientos observables y repetibles en la realidad cotidiana, que ponen en práctica actitudes, rasgos y conocimientos adquiridos determinan la eficacia ante las distintas situaciones.

¿Qué elementos contemplan para lograr crear una cultura que atraiga y retenga talento?

Por un lado contamos con una sólida estrategia de Employer Brand tanto en las Universidades (participando en ferias y charlas, dictando clases, invitando a quienes están terminando la carrera a compartir un día en Unilever etc.) como online (pag: Facebook, Twitter, LinkedIn y YouTube) que nos permite atraer a los mejores talentos y estar en contacto directo con quienes están interesados en nuestra empresa. Y por otro lado, Unilever tiene una cultura muy amena para con sus empleados, donde el clima de trabajo es muy positivo y colaborativo – Adicionalmente tenemos un fuerte programa de beneficios, que incluye viernes flexible, masajes en la oficina, nutricionista en la oficina, snacks saludables, descuentos en distintos rubros (gym, ropa, productos de Unilever, etc), Maternity time (paquete beneficios exclusivos para mujeres embarazadas), entre otros.

¿Cómo hacen para lograr alinear los objetivos de la compañía con los del empleado?

Logramos alinear los objetivos de la compañía con los del empleado con una campaña para bajar la estrategia y objetivos de negocio y como cada persona aporta con su trabajo diario para lograrla.

¿Cuáles fueron los resultados obtenidos?

En los últimos años los rankings tanto externos como internos han sido muy favorables para Unilever:

Compañía de los sueños 2# en 2013 –aún no salió el 2014.

Revista Apertura 1# Puesto por segundo año consecutivo.

7.1.4. Entrevista Nutricia Ana Inés Juliano (Recursos Humanos Nutricia - Grupo Danone).

¿Cuáles cree que son los principales puntos en los que hay que enfocar la Gestión del Talento cuando se trata de un empleado que pertenece a la Generación Y?

Lo principal es que sientan que el trabajo les va a permitir hacer otras cosas, que no están ahí simplemente para cumplir con un horario. El empleado tiene una vida más allá del trabajo y Danone intenta acompañarlos en eso, por eso brindamos beneficios no económicos, como descuentos en gimnasios, en tiendas de indumentaria, etc. La idea es lograr un mejor equilibrio, lo que nosotros llamamos work-life balance. Hoy en día, el empleado no busca simplemente una relación transaccional con la empresa, sino involucrarse y desarrollar una perspectiva más allá de eso. En el contexto actual todas las compañías tienden a hacer más ligeras sus estructuras, a disminuir sus niveles jerárquicos... estas medidas sin duda son necesarias, pero no suficientes. La clave está en la eficiencia y la gestión del capital humano que integra la compañía. En este sentido realizamos revisiones periódicas de nuestra organización con el convencimiento de que las organizaciones deben ser vivas y servir tanto a la estrategia como al negocio y contexto.

¿Por qué decidieron implementar Talent Management? ¿Qué objetivos buscaban?

Parte de nuestra cultura como empresa, intenta transmitir que hoy en día todos los activos o los procesos son fácilmente imitables. Por eso la mejor manera de resaltar en el mercado, es mantener nuestra ventaja competitiva en base a nuestro capital humano. Los jóvenes de hoy en día son muy proactivos; buscan constantemente nuevas experiencias y se aburren rápido. Nos pareció que una forma de compatibilizar intereses era aplicando la "Gestión de talento" en nuestros empleados, para alinear objetivos y para que nos profundicemos mejor acerca de que es lo que el empleado busca en un puesto de trabajo más allá del sueldo a fin de mes.

Nosotros estamos formando una nueva compañía y lo que más priorizamos es retener aquellos talentos que sirven para la organización, aquellas personas que están acompañando a Nutricia en su crecimiento y desarrollo año a año.

¿Cuáles son las habilidades que priorizan a la hora de elegir su personal?

Para elegir el personal lo que se prioriza es la proactividad, la capacidad para trabajar en equipo, así como también la actitud para trabajar bajo presión. En Danone buscamos personas que tengan autonomía, ya que la expectativa de un futuro es que lleguen a ser los denominados “Project Leaders” así como también afrontar desafíos de mayor envergadura. Esto no significa que no cuenten con apoyo o recursos que los acompañen en su formación, sino que queremos que tengan actitud de aprender día a día y que tengan intenciones de siempre buscar un poco más allá de lo que se les dice que se debe hacer. Aportarle valor y una impronta propia al puesto de trabajo. No queremos limitar el liderazgo a los managers con equipo; creemos firmemente que el liderazgo es posible a todos los niveles de la organización. Es una actitud que parte de uno mismo, de la forma en que se realiza cada tarea, ya sea un pedido en una farmacia, una visita a un pediatra, la confección de una factura o la carga de un camión. Por ejemplo, todos los colaboradores han recibido el programa “Danone Leadership College”: se trata de un training intensivo que pretende desarrollar esa conciencia de liderazgo, compartir los comportamientos que transmiten esa actitud en cualquier posición y nivel, y dotar de las herramientas para aplicarlo en el día a día.

¿Qué elementos contemplan para lograr crear una cultura que atraiga y retenga talento?

No sólo el Área de RRHH, sino el Comité de Dirección y sus managers son responsables de hacer posible la fórmula para conseguir resultados sostenibles y excelentes que nos encaminen al liderazgo: todos ellos están implicados en convertir a la compañía en un “Great Place to Grow” (Gran Lugar para Crecer). Porque la gestión de las personas no es sólo responsabilidad de los profesionales de este

departamento: nosotros facilitamos las herramientas, los procesos, los programas, pero cada mando directo es un manager de RH para su equipo. Una área prioritaria es mantener buena comunicación para saber que espera el empleado de la compañía donde desarrolla sus actividades. Por eso, establecimos varios medios de comunicación interna que permiten plasmar ideas, comentarios, sugerencias con completa libertad, y a su vez crean una cultura organizacional fuerte. Algunos ejemplos convencionales son correo electrónico de sugerencias, Mensajería instantánea, Medios de comunicación social (por ej. Facebook, Twitter) y encuestas a los empleados pero también introducimos en los últimos meses practicas de sesiones de brainstorming, sesiones formales (por ej. reuniones entre empleado y director), estructuras de participación (por ej. comités de empresa), acceso especial al Director Ejecutivo (CEO)/Liderazgo y eventos especiales como networking, teambuilding o desayuno de trabajo.

Creemos que además, Nutricia es una marca reconocida que atrae al empleado a querer desarrollar sus habilidades dentro de la empresa; más allá del incentivo económico y los beneficios. Además, difundimos las diferentes opciones de capacitación continua que concientiza al empleado de que su estadía en Nutricia es más que un empleo. La persona adquiere conocimientos sobre una numerosa cantidad de temas. El hecho de ser un grupo de empresas, posibilita a los empleados no solo rotar internamente sino también poder aplicar a posiciones en cualquiera de las 4 empresas el Grupo Danone, eso también creemos que es algo que el empleado valora muchísimo.

¿Cómo hacen para lograr alinear los objetivos de la compañía con los del empleado?

Cada uno de los empleados tiene acceso a un programa online llamado “Danweb 2.0”, que fue implementado para incentivar el uso de los programas de desarrollo interno (PDI) . De esta forma el empleado puede visualizar cuales son los resultados que se espera este tenga y por otro lado este establece sus objetivos personales. En este programa también cada uno debe especificar los cursos que desea realizar tanto online como en un aula para recibir capacitación. Es decir, no solo se lo

capacita en cuanto a las necesidades de la empresa, sino también según los intereses del mismo.

¿Podrías nombrarme algunos ejemplos más sobre prácticas de Gestión?

Como principales prácticas además de las nombradas anteriormente, Nutricia implementa: instalaciones deportivas, eventos deportivos, espacio de trabajo flexible en oficina, chat online y mensajería instantánea, blogs o foros online y perfiles online/red social, gimnasio o subvenciones y conexión doméstica a Internet en cuanto a comunicación y entretenimiento. Otras facilidades que el empleado tiene en cuenta y están en el top de las encuestas son el coche de empresa según la jerarquía, teléfono personal y ordenador portátil, gastos de representación (invitación a clientes) y reparto de beneficios/variable basados en beneficios de la empresa. Los más comunes y generales para todos los empleados pero no menos importantes son seguro médico, subvenciones alimenticia o servicio de comedor, permiso por estudios y ayuda financiera para los mismos, seguro de vida y plan de pensiones, horas extras pagas y bonificaciones basadas en el desempeño individual/de equipo.

En cuanto a capacitación, una muestra de los programas de desarrollo de talento en Danone Nutricia es el IBERIA DEVELOPMENT JOURNEY. Cada año un grupo de colaboradores de diferentes niveles y departamentos inician un “viaje” de exploración individual. Mediante herramientas como feedback 360º, Insights... se les ayuda a conocerse a sí mismos; mediante coaching y mentoring reciben apoyo para decidir sus metas y, finalmente, se establecen planes individuales de carrera desde una perspectiva integral: no solo profesional, sino personal. Las reglas de este programa incluyen la voluntariedad y la confidencialidad de los aspectos tratados, base para una conversación abierta y sincera sobre sus prioridades y ambiciones. Este programa permite detectar talentos, retenerlos, fomentar la transversalidad entre funciones y hasta descubrir emprendedores.

Del mismo modo que hemos promovido el lema “Cada Bebé Cuenta”, internamente en la empresa hemos decretado que “cada miembro del equipo cuenta”. Esta idea es muy potente, ya que trata de transmitir que los colaboradores, al igual que los niños, son capaces de crecer personal y profesionalmente a un ritmo muy rápido; son

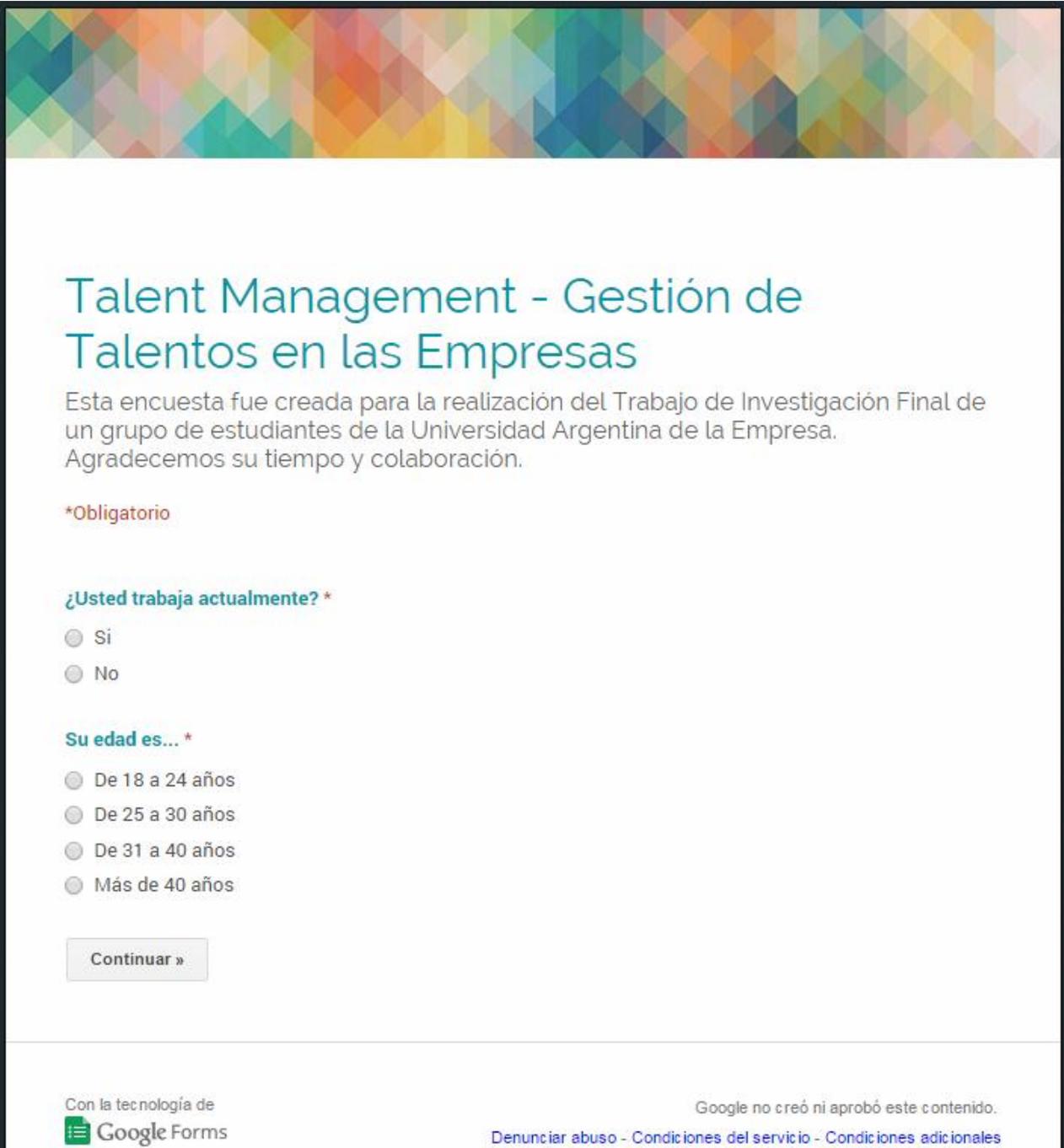
optimistas y se divierten; experimentan, se equivocan pero aprenden de sus errores recuperándose rápidamente para seguir desplegando energía. Para interiorizar esta idea ideamos una campaña de animación y comunicación interna como medio para vivir y transmitir nuestra misión: por ejemplo, como medida de conciliación desarrollamos una política interna específica de apoyo a la maternidad y paternidad que incluye la ampliación de los permisos legales y obsequia con nuestros productos a los papás internos hasta que sus hijos cumplen 6 años. Decoramos nuestras oficinas y almacén con motivos infantiles como si fuesen guarderías, y es habitual en nuestras salas de reuniones peluches y juguetes. Solicitamos a todos nuestros Babies que nos facilitas en una foto suya de su infancia y se la regalamos enmarcada para que les sirviese de fuente de inspiración hacia este espíritu. Así mismo, celebramos el nacimiento de los hijos de nuestros colaboradores como un gran acontecimiento porque Cada Bebé Cuenta.

¿Cuáles fueron los resultados obtenidos?¿cómo midieron que todas estas acciones sean efectivas?

Los resultados en general han sido muy favorables. No solo se observa crecimiento de la empresa, sino que cada empleado ve un crecimiento personal y profesional. Se vieron reflejadas promociones y ascensos por la incorporación de nuevos empleados a la compañía. Pero cada dos años realizamos una encuesta a los colaboradores (Danone People Survey). Tras analizar los resultados globales y por departamento, organizamos grupos de trabajo para analizar estos resultados y proponer planes de mejora. Principalmente las propuestas han supuesto avances en gestión de prioridades, comunicación o formación.

7.2. Encuestas generales a empleado

Figura N° 25: Encuesta Talent Management



The image shows a Google Forms survey interface. At the top, there is a decorative header with a colorful geometric pattern. Below the header, the title of the survey is displayed in a large, teal font: "Talent Management - Gestión de Talentos en las Empresas". Underneath the title, a paragraph explains the purpose of the survey: "Esta encuesta fue creada para la realización del Trabajo de Investigación Final de un grupo de estudiantes de la Universidad Argentina de la Empresa. Agradecemos su tiempo y colaboración." Below this text, there is a red asterisk followed by the word "Obligatorio". The first question is "¿Usted trabaja actualmente? *" with two radio button options: "Si" and "No". The second question is "Su edad es... *" with four radio button options: "De 18 a 24 años", "De 25 a 30 años", "De 31 a 40 años", and "Más de 40 años". At the bottom of the form, there is a "Continuar »" button. In the footer, there is a logo for Google Forms and a disclaimer: "Google no creó ni aprobó este contenido." followed by links for "Denunciar abuso", "Condiciones del servicio", and "Condiciones adicionales".

Talent Management - Gestión de Talentos en las Empresas

Esta encuesta fue creada para la realización del Trabajo de Investigación Final de un grupo de estudiantes de la Universidad Argentina de la Empresa. Agradecemos su tiempo y colaboración.

***Obligatorio**

¿Usted trabaja actualmente? *

Si

No

Su edad es... *

De 18 a 24 años

De 25 a 30 años

De 31 a 40 años

Más de 40 años

Continuar »

Con la tecnología de  Google Forms

Google no creó ni aprobó este contenido.
[Denunciar abuso](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Condiciones adicionales](#)

(Fuente, Google Docs, 2014)

Figura N° 26: Perspectiva Laboral – Parte 1

Perspectiva Laboral

Determine el grado de satisfacción que tiene con respecto a su puesto de trabajo *
Siendo 1 poco y 5 mucho

1 2 3 4 5

Determine su grado de motivación con respecto al labor que desempeña *
Siendo 1 poco y 5 mucho

1 2 3 4 5

Determine el grado de rotación interna que observa dentro de esta *
Nos referimos con esto al número de trabajadores que cambian de puesto, sin salir de la empresa

1 2 3 4 5

Bajo Alto

¿Siente que sus capacidades están en relación con las actividades que realiza dentro de la empresa? *
Siendo 1 poco y 5 mucho

1 2 3 4 5

¿Siente que sus objetivos están alineados con los objetivos de la compañía? *
Siendo 1 poco y 5 mucho

1 2 3 4 5

(Fuente, Google Docs, 2014)

Figura N° 27: Perspectiva Laboral – Parte 2

¿Cómo considera a la gestión del capital humano dentro de su empresa? *

1 2 3 4 5

Muy Mala Muy Buena

En relación con las recompensas, ¿Qué valora más? *

- Incentivos Económicos (Aumentos Salariales, Bonos, Comisiones, etc.)
- Incentivos No Económicos (Jornadas flexibles, recreación, planes médicos, etc.)
- Ambos en la misma proporción

Determine su grado de conformidad con respecto a la forma en la que su desempeño es evaluado *

Siendo 1 poco y 5 mucho

1 2 3 4 5

Determine el grado en que la empresa prioriza el crecimiento personal de sus empleados *

1 2 3 4 5

Poco Mucho

Determine el Clima Organizacional en el que se desempeña *

Con Clima Organizacional hacemos referencia al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

1 2 3 4 5

Muy Malo Muy Bueno

(Fuente, Google Docs, 2014)

Figura N° 28: Perspectiva Laboral – Parte 3

Que tan de acuerdo está con la siguiente afirmación "Siento que en mi trabajo mis capacidades son aprovechadas al máximo" *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

Que tan de acuerdo está con la siguiente afirmación "Mi empresa prioriza los planes de carrera del personal" *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo Totalmente de acuerdo

¿Su empresa realiza planes de capacitación? *

Si

No

Ns/Nc

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Con la tecnología de  Google Forms

Google no creó ni aprobó este contenido.
[Denunciar abuso](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Condiciones adicionales](#)

(Fuente, Google Docs, 2014)

Figura N° 28: Respuestas Empleados

Su edad es...	¿Usted trabaja actualmente?	¿Hace cuánto tiempo trabaja en la misma empresa?	Siendo 1 poco que tan familiarizado se encuentra con el término de Talent Management?	Determine el grado de satisfacción que tiene con respecto a su puesto de trabajo	¿Su lugar de trabajo aplica modelos de Gestión de Talentos?	¿Siente que sus capacidades están en relación con las actividades que realiza dentro de la empresa?	¿Siente que sus objetivos están alineados con los objetivos de la compañía?	Determine su grado de motivación con respecto a labor que desempeña?	En relación con las recompensas, ¿Qué valora más?	¿Cómo considera la gestión del capital humano dentro de su empresa?	Determine su grado de conformidad con respecto a la forma en que su desempeño es evaluado	Determine el grado de rotación interna que observa dentro de esta	Determine el grado en que la empresa prioriza el crecimiento personal de sus empleados	Determine el clima organizacional en el que se desempeña	¿Tan de acuerdo está con la siguiente afirmación "Siento que en mi trabajo mis capacidades son aprovechadas al máximo"?	¿Tan de acuerdo está con la siguiente afirmación "Mi empresa prioriza los planes de carrera del personal"?
De 18 a 24 años	Si	Menos de 6 meses	3	5 Si	4 Si	4	3	Incentivos Económicos	3	3	4					
De 18 a 24 años	Si	Entre 1 y 5 años	3	5 No	3 No	3	3	Incentivos Económicos	2	3	3					
De 18 a 24 años	Si	Entre 6 meses y 1 año	3	4 Si	4 Si	4	3	Incentivos Económicos	4	5	5			5 Si		4
De 18 a 24 años	Si	Entre 1 y 5 años	1	No	No											
De 18 a 24 años	Si	Entre 1 y 5 años	1	No	No											
De 18 a 24 años	No															
De 18 a 24 años	No															
De 18 a 24 años	Si	Menos de 6 meses	3	Na/No	Na/No											
De 25 a 30 años	Si	Menos de 6 meses	5	5 Si	4 Si	4	5	Ambos en la misma proporción	5	5	4			4 Si		4
De 25 a 30 años	Si	Más de 5 años	3	4 Si	5 Si	5	5	Ambos en la misma proporción	4	4	4			4 Si		5
De 18 a 24 años	Si	Entre 1 y 5 años	3	5 Si	2 Si	2	4	Incentivos Económicos	4	4	3			3 Si		3
De 18 a 24 años	No															
De 18 a 24 años	Si	Entre 6 meses y 1 año	4	4 Si	4 Si	4	2	Ambos en la misma proporción	1	3	2			4 Na/No		2
De 18 a 24 años	No															
De 18 a 24 años	No															
Más de 40 años	Si	Más de 5 años	5	3 Si	4 Si	4	4	Ambos en la misma proporción	2	1	2			3 No		2
De 18 a 24 años	No															

De 25 a 30 años	Si	Entre 1 y 5 años	4	5 Si	5	5	4	5	4	5	5 Si	5
De 25 a 30 años	Si	Entre 1 y 5 años	3	3 Si	4	3	3	3	3	3	3 Si	3
De 18 a 24 años	No											
De 18 a 24 años	Si	Entre 6 meses y 1 año	4	No								
De 18 a 24 años	Si	Entre 6 meses y 1 año	2	4 Si	2	3	4	4	3	4	2 Si	3
De 18 a 24 años	Si	Menos de 6 meses	1	Si/No								
De 18 a 24 años	Si	Entre 1 y 5 años	1	No								
De 18 a 24 años	Si	Entre 6 meses y 1 año	2	Si/No								
De 18 a 24 años	Si	Entre 1 y 5 años	2	No								
De 18 a 24 años	No											
De 18 a 24 años	Si	Entre 1 y 5 años	3	Si/No								
De 18 a 24 años	Si	Entre 1 y 5 años	1	No								
Más de 40 años	Si	Más de 5 años	2	No								
De 18 a 24 años	Si	Entre 1 y 5 años	1	Si/No								
De 18 a 24 años	Si	Entre 1 y 5 años	2	Si/No								
De 18 a 24 años	Si	Menos de 6 meses	5	5 Si	4	4	5	4	2	5	3 Si	4
De 18 a 24 años	Si	Menos de 6 meses	4	4 Si	4	4	3	5	1	3	4 Si	4
De 18 a 24 años	Si	Menos de 6 meses	3	5 Si	4	4	5	4	4	4	4 Si	5
Más de 40 años	Si	Más de 5 años	3	No								
De 18 a 24 años	Si	Entre 6 meses y 1 año	3	5 Si	5	5	5	4	5	3	3 Si	5
De 18 a 24 años	Si	Menos de 6 meses	4	Si/No								

(Fuente, Elaboración Propia, 2014)

De 31 a 40 años	Si	Entre 1 y 5 años	4	3 Si	4	No Económicos	3	3	2	3	3	2 Si	3
De 18 a 24 años	Si	Entre 6 meses y 1 año	2	Ns/Nc									
De 18 a 24 años	Si	Menos de 6 meses	4	5 Si	3	Ambos en la misma proporción	5	3	4	4	5	3 Si	5
De 31 a 40 años	Si	Más de 5 años	3	5 Si	5	Incentivos Económicos	2	4	3	3	4	3 Si	2
De 18 a 24 años	Si	Entre 1 y 5 años	3	4 Si	4	No Económicos	3	3	5	4	4	3 Si	4
De 25 a 30 años	Si	Entre 1 y 5 años	5	4 Si	4	Ambos en la misma proporción	2	3	3	3	5	3 Si	2
De 18 a 24 años	Si	Entre 1 y 5 años	2	Ns/Nc									
De 18 a 24 años	Si	Entre 6 meses y 1 año	4	4 Si	4	Incentivos Económicos	2	4	3	3	5	4 Si	4
De 25 a 30 años	Si	Entre 1 y 5 años	3	3 Si	4	Ambos en la misma proporción	2	3	2	3	3	4 Si	3
De 31 a 40 años	Si	Entre 1 y 5 años	3	4 Si	3	Ambos en la misma proporción	3	4	1	3	4	2 Si	2