



Retención del Capital Humano **Valioso en Consultoras Globales en** **Argentina**

**Trabajo de Investigación Final de Administración de
Empresas**

Profesores: DE ARTECHE, Mónica

FASANO, Federico

Autores:

- **ANITO, Martín Ignacio (LU: 1011003)**
- **OSHIRO, Pablo Ezequiel (LU: 1010540)**
- **OTERO, Augusto Nicolás (LU: 1010096)**

Fecha de edición: Diciembre 2012

INDICE

RESUMEN/ABSTRACT	3
1: INTRODUCCIÓN	5
2: MARCO TEÓRICO	6
2.1: EL “TALENTO”	9
2.1.1: ¿Qué se entiende por talento?.....	9
2.1.2: Identificación del talento.....	10
Cuadro N° 1: <i>Talent Review</i>	12
Cuadro N° 2: Proceso de <i>Head Hunting</i>	15
2.2: RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO VALIOSO.....	17
2.2.1: Conceptos de “Carrera Profesional” y “Retención”	17
2.2.2: Generación “Y”	18
2.2.3: Modelos y herramientas de “ <i>Talent Management</i> ”	22
Cuadro N° 3: Modelo de las 4 etapas de contribución	24
Figura N° 1: Modelo TOP	25
2.3: CONSULTORAS DE ARGENTINA Y LA APLICACIÓN DE BENEFICIOS NO REMUNERATIVOS.....	26
2.3.1: Situación actual de las Consultoras Globales en Argentina.	26
2.3.2: Políticas de beneficios no remunerativos aplicadas por las consultoras.	28
3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	29
Figura N° 2: Triangulación	31
Cuadro N° 4: Cuadro de variables	31
4: TRABAJO DE CAMPO	32
4.1: Entrevistas a Responsables de Recursos Humanos de Consultoras Globales de Argentina	32
4.2: Entrevistas a ex-empleados (Generación “Y”) de las Consultoras Globales de Argentina.....	34
Cuadro N° 5: Cuadro de entrevistas.....	34
4.3: Encuestas a empleados (Generación “Y”) de las Consultoras Globales de Argentina	36
Gráfico N° 1: Factores relevantes por los cuales se dejaría el empleo actual	37

Gráfico Nº 2: Nivel de preocupación por retención de personal según empleados.....	37
Gráfico Nº 3: Nivel de importancia del sueldo según empleados.....	38
Gráfico Nº 4: Nivel de importancia de los beneficios no remunerativos según empleados.....	39
Gráfico Nº 5: Grado de conformidad de los empleados con el sueldo actual percibido	39
Gráfico Nº 6: Grado de conformidad con los beneficios no remunerativos	40
Gráfico Nº 7: Nivel de rotación de personal joven o joven profesional según empleados.....	41
Gráfico Nº 8: Nivel de relación entre el sueldo y la rotación de personal joven	41
Gráfico Nº 9: Beneficios no remunerativos que brinda la consultora según empleados	42
Gráfico Nº 10: Beneficio no remunerativo que deberían brindar las consultoras según empleados.	43
5: CONSIDERACIONES FINALES.....	44
6: ANEXOS.....	46
I - ENTREVISTA A RESPONSABLE DE RRHH DE CONSULTORA GLOBAL EN ARGENTINA	46
II - ENTREVISTA A RESPONSABLE DE RRHH DE CONSULTORA GLOBAL EN ARGENTINA	48
III – MODELO DE ENTREVISTA PARA EX-EMPLEADOS (GENERACIÓN “Y”) DE CONSULTORAS GLOBALES EN ARGENTINA.....	50
IV – ENCUESTA A EMPLEADOS (GENERACIÓN “Y”) DE CONSULTORAS GLOBALES EN ARGENTINA	51
7: BIBLIOGRAFÍA	53

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito analizar la problemática actual (y evolución) de la retención del capital humano valioso, perteneciente a la Generación “Y”, que se desempeña en las Consultoras Globales de Argentina. Dicha problemática será investigada y desarrollada a lo largo del presente trabajo y además, se analizará si las políticas de beneficios no remunerativos aplicadas por las consultoras globales son efectivas al momento de retener al personal “talentoso” y evitar una fuga de los mismos.

Para comenzar con la investigación se procedió a definir las variables más importantes de la investigación dentro de los primeros tres capítulos correspondientes al marco teórico. Las variables definidas son: El Talento, Retención del Capital Humano Valioso y Consultoras Globales de Argentina y la aplicación de beneficios no remunerativos. Una vez definidos los conceptos claves de la investigación, se realizó el trabajo de campo en el cual se utilizaron diversos instrumentos de trabajo para poder concluir sobre el problema de retención de talentos, como ser entrevistas a responsables de Recursos Humanos de las consultoras, entrevistas a ex-empleados de las mismas y encuestas a empleados pertenecientes a la Generación “Y” de las consultoras. Las mismas han servido para poder analizar cómo observan la problemática mencionada tanto los encargados de realizar acciones para retener personal como los empleados que perciben esas acciones.

Como conclusión final, se confirmó que existe una alta rotación del capital humano valioso en las Consultoras Globales de Argentina debido principalmente a que las mismas no adecúan su estructura a las preferencias que posee la Generación “Y” y que dichos empleados deciden continuar en otra organización en la que puedan cubrir sus necesidades, principalmente buscando un equilibrio entre su vida personal y laboral.

ABSTRACT

This research focuses on analyzing the current issues (and evolution) of withholding valuable human capital which belongs to the 'Y' generation and works at global consultants in Argentina. The investigation and development of this assignment will be completed with a study of whether the non-remunerative benefits policies applied by the global consultants are effective upon retaining "talented" staff and prevent capital flight.

To start with the investigation the team defined the variables of research within the three chapters for the theory framework: talent, talent human capital holding by global consultants in Argentina, and non-remunerative benefits application. After outlining the key concepts to work with, fieldwork was conducted with different instruments to conclude on the problem of withholding of talent, such as interviews with human resource managers of the consultants, former employees of the same industry and surveys done to consultants' personnel from generation "Y". All of them have been used to examine how the managers tackle the problems regarding taking actions to retain staff and employees who perceive those actions. They have been used to analyze how employees and human resource managers observed the aforementioned problem.

Finally, as conclusion, it was confirmed that there is a high swap of valuable human capital in argentinés global consultants mainly because the industry does not adapt its structure to the preferences held by the 'Y' generation. Moreover, such employees decide to continue in another organization as they can meet their needs, primarily by aiming a balance between work and personal life.

1: INTRODUCCIÓN

Hemos observado, gracias a la experiencia propia y la de personas conocidas o allegados, que el capital humano perteneciente a las consultoras globales más importantes del país (como ser PwC, Accenture, Deloitte, entre otras), opta por renunciar a su puesto de trabajo. Dicha conducta se debe, en gran medida, a los bajos sueldos que perciben, a la sobrecarga de trabajo, y a que reciben una propuesta atractiva para incorporarse como "empleado efectivo" por parte de los clientes que contratan los servicios que ofrecen las consultoras. No obstante, las diversas estrategias aplicadas por las consultoras para lograr la retención del capital humano valioso no resultan efectivas o satisfactorias, dado que el personal elige desprenderse de las mismas e ingresar a otra organización. También, advertimos que el mayor nivel de rotación de personal se produce principalmente con los empleados pertenecientes a la Generación "Y", dado que las preferencias, prioridades y necesidades de dicha generación son diferentes a la de sus superiores, que generalmente tienden a formar parte de la Generación "X" o, en su defecto, a los denominados "*Baby Boomers*".

Por esa razón, notamos que la "guerra por el talento" la ganan las empresas que, además de buscar capital humano por medio de publicidad, avisos, consultoras de RR.HH., atraen y contratan al personal de las compañías que les ofrecen sus servicios de consultoría. De esta forma, dichas empresas se ahorran el proceso de capacitación y adaptación que debe realizar un empleado nuevo, mientras que las consultoras globales pierden su capital humano valioso, e inevitablemente deben buscar y contratar nuevo personal al cual deberán capacitar. No obstante, el nuevo empleado deberá acostumbrarse a la consultora y a sus nuevas tareas y/o actividades.

Pregunta: ¿Por qué las principales consultoras globales del país tienen alta rotación de su capital humano valioso, principalmente pertenecientes a la Generación "Y"? ¿Cuál es la relación entre la retención de talentos y los beneficios no remunerativos que dichas consultoras brindan?

Objetivos:

1. Detectar los problemas de retención de capital humano valioso que tienen las principales consultoras globales del país, a pesar de aplicar políticas de beneficios no remunerativos.
2. Analizar cómo irá evolucionando esta tendencia en los años venideros.
3. Aplicar conocimientos de Dirección Estratégica y Recursos Humanos (entre otros) para intentar exponer una solución viable para esta problemática.

2: MARCO TEÓRICO

En el presente apartado exhibiremos el marco teórico de la problemática actual que poseen las grandes consultoras globales de la Argentina para poder atraer, formar y retener a los talentos. El escenario actual presenta un gran índice de rotación del personal en las mencionadas firmas, lo cual demuestra un problema en la forma o en el medio en el cual se aplican las políticas de “*talent management*”. El principal problema de retención de capital humano valioso está dado para las personas que componen la Generación “Y”.

En el apartado 4 (Trabajo de Campo) se analiza si las metodologías aplicadas actualmente por las Consultoras Globales en Argentina resultan efectivas en cuanto a la retención del personal. Para ello se utilizaron distintos instrumentos mediante los cuales podremos observar si hay una falta de conocimiento sobre estas prácticas, errores en la aplicación de dichas metodologías, o si el problema radica en otros aspectos de la organización.

Antes de comenzar con el desarrollo de los capítulos, los cuales serán “El Talento”, “Retención del Capital Humano Valioso (modelos y estrategias)” y “Consultoras de Argentina y la aplicación de beneficios no remunerativos”, nos detendremos para definir los términos o conceptos que consideramos necesarios para el tratamiento de los mismos.

Talento:

En lo que respecta al concepto de talento podemos destacar que no es un concepto estático, muy por el contrario, es algo dinámico que se adquiere con la experiencia y con la enseñanza que cada persona brinda hacia el otro. En base al concepto desarrollado por el autor Andrés Hatum (2009) definimos talento como “la suma de habilidades de las personas como capacidades, conocimientos, experiencias, inteligencia, juicio y carácter”. Estas competencias se van forjando con el aprendizaje y con el paso del tiempo dentro de una organización.

Siguiendo el mismo lineamiento conceptual, Cristina Mejías (2010) precisa a los “talentosos” como aquellos capaces de comprender los objetivos iniciales y de aportar todo lo necesario para que la organización crezca, avance, se perpetúe en el tiempo. Está en cada una de las organizaciones detectar los talentos y definir el concepto de los mismos con el fin de crear un plan o de aplicar un modelo que se pueda ajustar a la retención de los mismos. Según Hatum (2009), la gestión del talento de las empresas es la capacidad de la organización para atraer, desarrollar y retener personas comprometidas y competentes; es decir, que cada individuo que ingresa a una firma puede lograr convertirse en un talento valioso para la misma, y por esa razón, la organización debe detectar y

formar a esa persona para retenerla y obtener el valor agregado que beneficie el cumplimiento de sus objetivos.

La gestión del talento posee tres aspectos: La atracción, el desarrollo, y el compromiso y retención de las personas. Estos elementos deben realizarse conjuntamente para poder llevar a cabo el cometido que tiene una organización de retener a las personas capaces que agregan valor al trabajo de la compañía y que colaboran en la consecución de los principales objetivos de la misma.

Grandes Consultoras Globales de la Argentina:

Principalmente se destacan en el país las grandes consultoras, como por ejemplo Deloitte, Accenture, PwC Argentina, KPMG y Ernst & Young. La mayoría de estas empresas forman parte de redes globales que operan en gran parte del mundo, aplicando los mismos estándares en cuanto a procedimientos y a políticas internas organizacionales, pero siendo jurídicamente independientes una de las otras en cada país.

Capital Humano Valioso:

Entendemos que el capital humano valioso de las empresas está constituido por aquellas personas que se diferencian de sus pares creando valor agregado a su trabajo y, en consecuencia, brindando a la firma una ventaja competitiva sobre el resto (Mejías, 2010).

Generación “Y”:

Según Hatum (2009) entendemos a la Generación “Y” como las personas que nacieron luego del año 1980 hasta el año 2000, en donde luego comienza la Generación “Z”. Presentan diferentes modos de pensar que las generaciones anteriores y, por lo tanto, tienen distintas formas de actuar. A su vez, las necesidades no son las mismas, por lo que se debe tener en cuenta este aspecto para planificar las estrategias de Recursos Humanos tendientes a retener el capital humano valioso de la empresa.

Beneficios No Remunerativos:

Según la Ley de Contrato de Trabajo (Ley 20.744), los beneficios no remunerativos son conocidos como “Beneficios sociales”. Estos últimos se definen como las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativas, no dinerarias, no acumulables ni sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de terceros, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo.

Son beneficios sociales las siguientes prestaciones:

1. Los servicios de comedor de la empresa;
2. Los vales del almuerzo, hasta un tope máximo por día de trabajo que fije la autoridad de aplicación;
3. Los vales alimentarios y las canastas de alimentos otorgados a través de empresas habilitadas por la autoridad de aplicación, hasta un tope máximo de un veinte por ciento (20%) de la remuneración bruta de cada trabajador comprendido en un convenio colectivo de trabajo y hasta un diez por ciento (10%) en el caso de trabajadores no comprendidos;
4. Los reintegros de gastos de medicamentos y gastos médicos y odontológicos del trabajador y su familia que asumiera el empleador, previa presentación de comprobantes emitidos por farmacia, médico u odontólogo, debidamente documentados;
5. La provisión de ropa de trabajo y de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al equipamiento del trabajador para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas;
6. Los reintegros documentados con comprobantes de gastos de guardería y/o sala maternal, que utilicen los trabajadores con hijos de hasta seis (6) años de edad cuando la empresa con contare con esas instalaciones;
7. La provisión de útiles escolares y guardapolvos para los hijos del trabajador, otorgados al inicio del período escolar;
8. El otorgamiento o pago debidamente documentado de cursos o seminarios de capacitación o especialización;
9. El pago de los gastos de sepelio de familiares a cargo del trabajador debidamente documentados con comprobantes.

2.1: EL “TALENTO”

2.1.1: ¿Qué se entiende por talento?

En los últimos quince años y más frecuentemente en la primera década de este siglo, hablar de los recursos humanos y de una gestión exitosa con ellos se ha convertido en un tema frecuentado con asiduidad, y a veces en exceso, en los textos, foros y ámbitos que tienen que ver con el quehacer empresario.

Múltiples razones han originado esta esperada y lógica focalización en un tema que siempre debió ser central. Sin desconocer 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, las personas siguen siendo imprescindibles para el diseño y la ejecución de tales cometidos financieros, comerciales, productivos y de investigación y desarrollo. Siempre la buena gente será necesaria para lograr el éxito en las organizaciones (Castello, 2008).

Esta es una verdad difícilmente refutable tanto en tiempos de crisis como de bonanza. En las crisis, los talentos son buscados para sacarnos de ella y por lo tanto escasean, con la dificultad adicional para las organizaciones en crisis de tener 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 (Castello, 2008).

Cabe preguntarse entonces: ¿Qué se entiende por talento? El talento se define como las dotes intelectuales que dan valor a un individuo, así, el conjunto de estos valores constituyen el Capital Humano en una organización, sea cual fuere su tipo. Como todos los valores, el Capital Humano, considerado como un activo intangible. Se ha bautizado a nuestra época como la “Era del Talento”, es decir, el tiempo en que el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado de hoy, sino que ahora es indispensable contar con capacidad de innovación y talento (Gómez, 2008).

Según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

Se puede señalar que, el talento humano reconoce las potencialidades de los individuos, pero también el desempeño sobresaliente. En el ámbito de las organizaciones no hay una definición universal de lo que es una persona sobresaliente, puesto que lo que se requiere varía en cierta medida de una empresa a otra; cada una tiene que concebir el perfil específico del talento que necesita. De esta forma, el talento es una capacidad integral gracias al cual la sumatoria de competencias y habilidades potenciadas desde el "ser" son aprovechadas para la innovación. El talento es, pues, la integración e interacción de las habilidades de una persona, sus características innatas, sus conocimientos, experiencias, experticia, inteligencia, actitud, carácter e iniciativa para aprender y desarrollarse en diferentes contextos (Gómez, 2008).

2.1.2: Identificación del talento

La gestión de Recursos Humanos es una gestión estratégica en tanto genere ventajas competitivas que, para ser duraderas e inimitables, exijan una inversión sostenida en capacitación, desarrollo y, muy específicamente, en la identificación y retención de capital humano valioso.

Detectar personas talentosas puede ser una tarea complicada, más aún si se trata de universos de más amplio espectro. Desde esta perspectiva, podría decirse que identificar talentos en el mercado permite suponer un mayor esfuerzo que identificarlos dentro de la organización. Sin embargo, ciertas pautas culturales empresarias, especialmente en el caso de organizaciones locales, permiten apreciar una mayor apertura al talento externo, al que se lo presupone más valioso que al interno.

Se trata entonces de analizar dos contextos competitivos con diferentes mecanismos para la captación de personas talentosas. Si consideramos a la organización misma como fuente de talentos, pueden ser mecanismos exitosos para la identificación interna, según Luis Van Morlegan (2008), la "Evaluación de potencial", la "Evaluación de Desempeño", el "*Talent review*" o la "Gestión participativa". Mientras que, si se considera el mercado como fuente de capital humano valioso, el mismo autor sugiere los siguientes mecanismos como identificación externa: "*Head Hunting*", "Planes de Jóvenes Profesionales" y "Acuerdo con Instituciones Educativas" (Luis Van Morlegan, 2008).

Identificación Interna: La identificación interna del capital humano valioso debe ser una tarea continua en las organizaciones. Si se decide buscar talentos en lo interno ante vacantes concretas, los cuadros de reemplazo, los planes de motivación o las expectativas individuales generan condiciones que exigen que esta tarea de desarrollo de recursos humanos se haga con mayor continuidad (Luis Van Morlegan, 2008).

Evaluación de Potencial: Esta técnica permite detectar tempranamente quiénes están en condiciones de asumir responsabilidades mayores o diferentes de las que actualmente tienen. Es una hipótesis acerca del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones, que debe ser verificada luego por la evaluación de desempeño.

Para que el capital humano sea considerado de alto potencial deben coincidir tres factores en una persona, en una organización dada y en un momento dado: El proyecto de la persona, sus competencias potenciales y el perfil deseado por la empresa (Luis Van Morlegan, 2008).

El *proyecto* es lo que la persona quiere para sí en el futuro (qué quiere ser, dónde desea serlo, en qué momento desea serlo).

Las *competencias* individuales potenciales serían los conocimientos, habilidades y actitudes que posee la persona y que sustente el proyecto. Debe hablarse de condiciones potenciales porque en la detección de potencial, no solamente hay que evaluar lo que la persona está en condiciones de resolver hoy, sino aquello que podría resolver en el futuro si las circunstancias lo exigieran, aun si no lo hubiera hecho antes.

El *perfil* deseado por la empresa es el conjunto de competencias que ésta considera que su personal debe tener para estar en condiciones de alcanzar los objetivos estratégicos de la misma.

Estos tres factores deben estar presentes para otorgar la condición de alto potencial a una persona. Si falta uno de ellos, dicha condición se pierde.

La técnica actualmente más eficiente para evaluar el potencial es el “*Assessment Centre*”. Consiste en la administración de un menú de herramientas a un grupo de personas o a una persona individualmente para detectar su potencial de desarrollo y su condición de posible talento. Las herramientas más comúnmente utilizadas por el “*Assessment*” son: “*Warming*”, Entrevista, Resolución de Casos, Bandeja de Entrada, “*Role Playing*” y otras técnicas de dinámica grupal (Luis Van Morlegan, 2008).

A través de su administración, estas herramientas permiten determinar dentro de una escala el potencial de desarrollo de cada individuo evaluado para cada competencia incluida en el perfil deseado por la empresa para la cual se lo evalúa.

Aquellos que obtengan la más alta puntuación pueden recibir la calificación de alto potencial y entre ellos pueden buscarse los talentos requeridos.

Evaluación de Desempeño: Así como la evaluación de potencial analiza el comportamiento futuro de los empleados, esta técnica lo hace con la conducta pasada. Consiste en determinar si la persona se comportó, o llevó adelante su gestión, de acuerdo con las pautas o competencias, u objetivos deseados por la compañía.

Antes de mencionar las técnicas más comunes, se puede verter algunas aclaraciones preliminares.

En primer término debe estar perfectamente definido el objetivo de la evaluación; así, cada evaluado y cada evaluador saben qué se hará con la evaluación y qué consecuencias tendrá la misma en el futuro del evaluado. Una evaluación de desempeño tiene más valor si hay premios o castigos como consecuencia de su resultado; de no haberlos podrá ser considerada una buena intención sin resultados prácticos.

En segundo término debe estar claro qué se evalúa, para que el resultado de la examinación tenga un efecto concreto en la modificación de las conductas de los evaluados. En tercer término debe haber homogeneidad y objetividad en cuanto a la manera de evaluar, condiciones ambas que requerirán de un pormenorizado proceso de capacitación a los evaluadores y una descripción clara de cómo calificar cada aspecto, y qué grado de la escala asignarle a cada persona demostrada, para evitar diferencias en la interpretación de las evaluaciones según quién sea el evaluador.

Las técnicas más habituales y comúnmente utilizadas en las empresas son: Evaluación por Objetivos; Evaluación “*Feedback*” 360° y la técnica convencional de evaluación de desempeño. Seguramente se privilegiará la búsqueda de talentos entre aquellos que resulten con las más altas calificaciones de desempeño, aun cuando será conveniente cruzar tales resultados con los de la evaluación de potencial, como se verá en el “*Talent Review*”. No necesariamente un alto desempeño constituye un talento (Luis Van Morlegan, 2008).

“*Talent Review*”: Esta técnica de más reciente data, y aún incipiente aplicación en la Argentina, combina, en una misma matriz, las evaluaciones del desempeño y el potencial. Por lo general es aplicada en organizaciones globales.

En el cuadro siguiente, se observan las calificaciones de las distintas asignaciones en la matriz (Luis Van Morlegan, 2008):

Cuadro N° 1: *Talent Review*

+ D E S E M P E Ñ O -	Techo Desempeño	Alto Potencial
	Bajo Revisión	Reciente Asignación
	-	POTENCIAL +

Cada cuadrante sugerirá una estrategia a seguir con cada ejecutivo:

- Cuadrante “Bajo Revisión” (bajo potencial, bajo desempeño): Es un llamado serio de atención. Significa que el ejecutivo debe mejorar rápidamente su gestión, y sus aptitudes y actitudes potenciales, para poder seguir perteneciendo a la compañía. La acción estratégica sugerida es definir con el evaluado puestos específicos de mejora, que deben ser alcanzados por él en un plazo relativamente corto, generándole una alternativa adicional para seguir su carrera en la empresa (Luis Van Morlegan, 2008).
- Cuadrante “Reciente Asignación” (alto potencial, bajo desempeño): Significa que la persona tiene potencial de desarrollo pero aún no lo ha podido demostrar en su gestión en el puesto por el que está siendo evaluada, sea porque es joven profesional recientemente ingresado o porque acaba de ser promovido a esa posición. Sobre este evaluado cabe esperar hasta la próxima evaluación de desempeño para determinar si confirma las expectativas sobre él forjadas, esperanza que suscitan un desafío para tal profesional. La recomendación en este caso es que se siga su desempeño bien de cerca, se le otorguen los recursos necesarios para que alcance los objetivos que el nuevo puesto exige, con el “*empowerment*” suficiente, y verificar así lo acertado o no de la decisión tomada al asignarle esa responsabilidad (Luis Van Morlegan, 2008).
- Cuadrante “Techo Desempeño” (bajo potencial, alto desempeño): Implica que la persona ha llegado al techo de sus posibilidades de crecimiento, aun cuando se considera sumamente importante conservarla en la compañía porque su prestación es óptima. Como no hay ascensos posibles para este evaluado, por haber llegado a su techo de competencia, los reconocimientos monetarios (premios, gratificaciones) serían la acción más recomendable en este caso (Luis Van Morlegan, 2008).
- Cuadrante “Alto Potencial” (alto potencial, alto desempeño): Son ejecutivos que por sus competencias (las demostradas y las potenciales), y un proyecto personal en el mismo sentido que las expectativas de la compañía, auguran un brillante desempeño tanto en el puesto actual como en otros puestos de niveles superiores. Al encontrar en este cuadrante los verdaderos talentos de la organización, la decisión de focalizar en ellos las futuras asignaciones de posiciones de mayor nivel y reconocimiento, como camino seguro de llegada a posiciones de la Alta Dirección, parece ser la más acertada desde el punto de vista de gestión estratégica de Recursos Humanos (Luis Van Morlegan, 2008).

Seguramente las elecciones de talentos dentro del cuadrante superior derecho realizadas por la empresa, deberán ser complementadas con las evaluaciones realizadas en el lugar de trabajo, pero no deja de ser dicho cuadrante una excelente fuente de identificación de talentos.

Gestión Participativa: La participación ya es un motor principal de la gestión moderna de Recursos Humanos e incluso podríamos considerarla un derecho del trabajador que éste debe ejercer.

La aparición de diversos mecanismos de participación ha dado lugar al establecimiento de una corriente denominada “*Participative Management*”, corriente que tuvo sus principales aplicaciones en los finales de la década de los 90 en empresas que operan en la Argentina. En dicha corriente, herramientas tales como Círculos de Calidad, Trabajo Basado en Equipo, Método *Kaizen*, Buzones de Sugerencias o Grupos Autodirigidos constituyen expresiones de un sistema de gestión basado en la participación (Luis Van Morlegan, 2008).

Claro que, si bien la participación es un derecho que debe ejercerse, se requiere que la empresa genere una atmósfera participativa en la que las iniciativas sean estimuladas y premiadas más que desalentadas para fomentar su expresión. La frecuente aparición de iniciativas novedosas, bajo una atmósfera organizacional que las auspice, construirá un campo fértil para la detección de talentos dentro de la organización.

Identificación Externa: Por mucho tiempo se creyó que la identificación externa de talentos se podía conseguir solamente a través de la gestión de selección de personal. Mucho tiempo ha pasado desde entonces y también se han desplegado nuevas herramientas de desarrollo de recursos humanos, hecho que hoy permite proponer distintas vías de detección de talentos fuera de la organización.

Antes de analizar tales fuentes de reclutamiento externo de capital humano valioso, se debe considerar una condición previa y necesaria: Lograr que la organización sea atractiva para que esos talentos que están en el mercado quieran ingresar en la organización.

Hacer atractiva a una organización, tarea que muchos empresarios consideran innecesaria o solamente reservada para los clientes, es hoy un deber más que una tarea, una condición para que los talentos se interesen en incorporarse a la empresa. Esta tarea no puede improvisarse, por el contrario, debe planificarse y prepararse con esmero para presentar variables que motiven positivamente a los candidatos (Luis Van Morlegan, 2008).

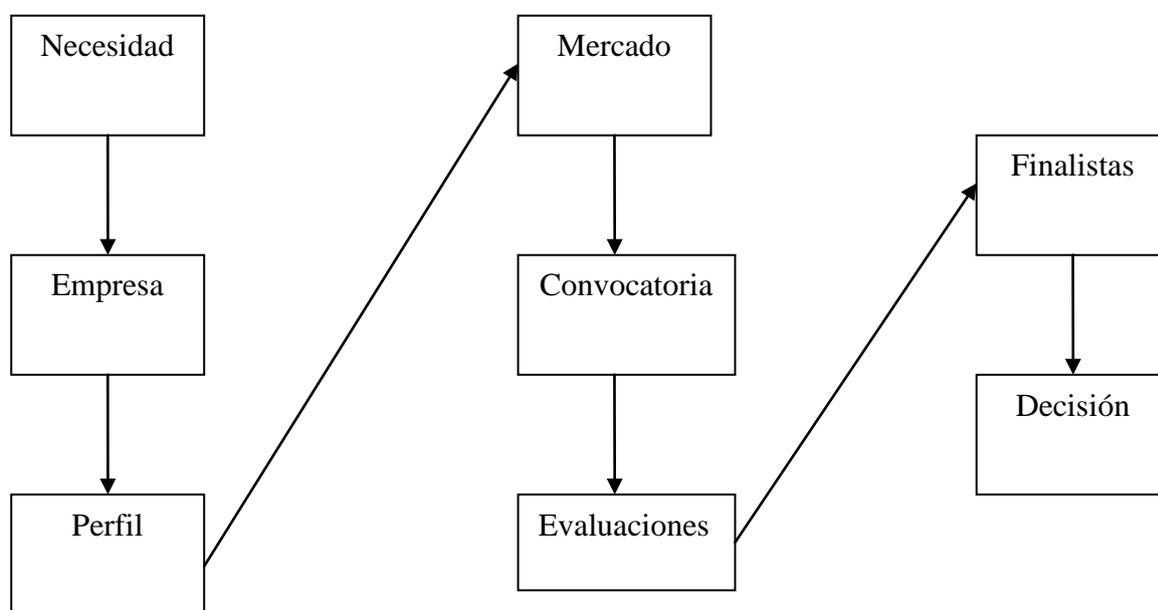
La política salarial, las compensaciones variables que premian el cumplimiento de objetivos, los beneficios no remunerativos (tales como auto de la compañía, capacitación paga por la empresa, planes de pensiones, etc.), son elementos que no pueden faltar en la propuesta de empleo, incluso

los postulantes de mejor “background” suelen preguntar sobre la política de la empresa respecto a estos temas como elemento para decidir si incorporarse o no.

Head Hunting: El “Head Hunting” es una de las técnicas de selección del personal externo. Utilizada más frecuentemente a partir de la década del 80 en la Argentina, es un servicio brindado por firmas especializadas, y su importancia radica en el uso de pocas pero muy precisas acciones para identificar y atraer capital humano valioso, con logros comprobados en el mercado, para ser incorporados a una empresa dada (Luis Van Morlegan, 2008).

El proceso de *Head Hunting* es el siguiente (Luis Van Morlegan, 2008):

Cuadro N° 2: Proceso de *Head Hunting*



Los talentos que están en el mercado están trabajando en compañías que previamente los identificaron como tales y, por lo tanto, ya se tomaron este trabajo (proceso de HH) previamente y produjeron condiciones para hacer atractiva esa empresa y retenerlos en ella. “Sacarlos de allí” no será entonces tarea fácil. Si son reales talentos, se insiste, tales actuales empleadores habrán hecho los esfuerzos necesarios para hacerlos sentir confortables y sin necesidad de cambio. No estarán buscando otro empleo y el llamado del HH los toma por sorpresa y los halaga, pero también les genera una resistencia inicial al cambio (por ejemplo, expresando una muy alta expectativa de compensación deseada) por esa sensación de confortabilidad. Para vencerla, el HH deberá desplegar los recursos necesarios para que la organización que ahora busca ese talento sea una opción atractiva de cambio. Sólo de tal convencimiento depende que el talento ingrese a la organización.

Planes de Jóvenes Profesionales (JP): Si bien esta herramienta comenzó a utilizarse en la Argentina con cierta sistematicidad en los primeros años de los 70, sólo desde fines de los 90 empezó a ser aprovechada para la detección de verdaderos talentos futuros. La diferencia radica en el mejor aprovechamiento de las ventajas de esta técnica y en la aplicación de variables de selección de un monto considerablemente mayor de exigencia a los postulantes para ser seleccionados (Luis Van Morlegan, 2008).

En la actualidad, son diferentes las necesidades de las empresas, como también diferente es la composición del mercado de JP. Hoy los planes JP se usan para reclutar no solamente gente joven y nueva en una organización, sino para identificar verdaderos talentos promisorios a ser desarrollados en el futuro.

Acuerdo con instituciones educativas: Si bien talento y formación no son sinónimos, ni siquiera competencias mutuamente dependientes, desde hace mucho tiempo y especialmente desde el desarrollo de las ideas agrupadas bajo la denominación común de “Gestión del Conocimiento”, se ha empezado a valorizar el conocimiento como el ejercicio más arquetípico del talento. El talentoso “sabe más”, conoce más. Sus recursos para solucionar situaciones donde otros no las habían hallado antes se basan primordial pero no exclusivamente en su bagaje de conocimientos (Luis Van Morlegan, 2008).

En estos tiempos en que hallar recursos humanos calificados se ha convertido en una tarea extremadamente difícil, generar acuerdos con instituciones educativas, como una extensión de la aplicación del recién explicado Plan de Jóvenes Profesionales, puede considerarse como una vía fértil de hallazgo de jóvenes talentosos. Muchas organizaciones más centradas en el corto plazo, o desconocedoras del valor para el éxito en los negocios que tiene la gestión de desarrollo de Recursos Humanos, prefieren incorporar únicamente personas formadas y “probadas”, con una experiencia previa pretendidamente exitosa. Sin dejar de desconocer al recurso como una manera efectiva de incorporación de capital humano valioso, estas prácticas no solamente no toman en cuenta el valor motivador de una promoción interna, sino que tampoco logran considerar a la formación de los recursos propios como la manera más sólida de nombrar ejecutivos con formación apropiada, identificados con la organización y motivados por el ascenso interno.

Generar convenios con las entidades educativas debe ser una práctica constante de las empresas, que deberá sin dudas esperar un tiempo desde su inicio para ver los primeros resultados exitosos para luego (a partir de la continuidad cíclica de esta práctica) comenzar a disfrutar de tales beneficios de manera permanente y productiva (Luis Van Morlegan, 2008).

2.2: RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO VALIOSO

A lo largo de este capítulo desarrollaremos los conceptos relacionados con la retención del talento como es la “Retención” en sí misma, la Carrera Profesional y la Generación “Y”. Además, también indicaremos diversos modelos y herramientas útiles para el *Talent management* existentes en la actualidad.

2.2.1: Conceptos de “Carrera Profesional” y “Retención”

En la actualidad la retención de personal valioso representa una cuestión importante en las empresas, dado que el personal es uno de los recursos que le permite a la misma mantenerse a flote y ser competitiva, y si dicho personal es talentoso, se logra marcar una fuerte diferencia con las demás compañías, que se puede traducir en una ventaja competitiva. Por otro lado, la pérdida de este tipo de recursos causa a la organización nuevos y mayores costos, como pueden ser la capacitación de nuevos empleados para que puedan desarrollar las tareas y actividades; adicionalmente, la empresa pierde tiempo, ya sea en el proceso de capacitación o en lo que demore el nuevo empleado en acostumbrarse y llevar a cabo sus tareas y obligaciones de forma eficiente y eficaz. Por esas razones, la retención de talentos es un elemento al que las empresas deben prestar especial atención y deben realizarlo para que aquellos definidos como “talentos” se queden en la organización.

El concepto de “retención” hace referencia a la conservación de aquellos empleados que han sido clasificados como “con talento” o “talentos” por la firma, ya sea a través de compensaciones, incentivos y/o beneficios remunerativos como no remunerativos. Este proceso propone el control del compromiso individual para poder adelantarse al posible abandono del puesto de trabajo. Para poder retener talentos, las empresas deberán tener en cuenta diversos factores tales como los que mencionan Hatum y Figueiredo (2004):

- Oportunidad de crecimiento.
- Remuneración.
- Reconocimiento y valoración.
- Trabajo desafiante o interesante.
- Delegación de responsabilidades.

Otro concepto importante vinculado con la retención de personas valiosas es la “carrera profesional” del empleado que se define como “todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral” (Werther y Davis, 2008, p. 282). Cabe destacar que la misma no es igual a la carrera académica, ya que esta última se refiere a los conocimientos, valores, hábitos y habilidades adquiridos por un individuo a través de los estudios realizados en las diversas instituciones disciplinarias. El éxito en el desarrollo de la carrera profesional de una persona depende del desempeño adecuado o sobresaliente, experiencia, educación apropiada y del trabajo duro. Por esto es que, a pesar de que la planeación de la carrera profesional la pueda realizar la empresa, la responsabilidad de planear la misma también recae sobre el interesado. Por ejemplo, el sector de recursos humanos puede ayudar a resolver algunas dudas y realizar un historial profesional, pero es el individuo quien debe elegir a dónde quiere llegar (Werther y Davis, 2008).

En la década de 1980, se consideraba que la planificación de la carrera profesional era una cuestión meramente individual o personal del empleado, por lo que la empresa no participaba en el destino de cada integrante de la organización. No obstante, en la actualidad estos ideales cambiaron, las empresas participan cada vez más planeando la carrera profesional del personal. Según Werther y Davis (2008), al poner en práctica las compañías programas para planeación de las carreras profesionales de sus empleados, se obtienen ventajas como:

- Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal.
- Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción.
- Facilita la ubicación internacional.
- Disminuye la tasa de rotación.
- Satisface las necesidades psicológicas del empleado.

El desarrollo profesional es un elemento que se encuentra relacionado con la carrera profesional, ya que es “un fruto de la planeación de la carrera profesional. Éste comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización” (Werther y Davis, 2008, p. 291).

2.2.2: Generación “Y”

La Real Academia Española define: Generación (latín generatĭo, -ōnis). 6. f. Conjunto de personas que por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos.

Según Cuesta, Ibáñez, Tagliabue y Zangaro (2009), una generación se define por un conjunto de valores compartidos, percepciones y modos de acercarse y observar la realidad, es decir, por los factores que conforman su experiencia socio-histórica. Son estos eventos y procesos los que impactan en la forma de entender la realidad y, por tanto, en los comportamientos. Dado que los sucesos que constituyen esa experiencia no son universales ni uniformes en el tiempo y en el espacio, las generaciones no son perfectamente homogéneas, ni los cortes generacionales son bruscos. Estos determinantes del modo de percibir y entender el mundo por parte de una generación son lo que llamamos “*Eventos Significativos Generacionales*” (ESG).

Generalmente se consideran Generación “Y” o “*millennials*” a los nacidos entre 1980 y 2000. Pero ¿cuáles son los ESG que definen la nueva generación en la Argentina? La apertura democrática en 1983, la crisis e hiperinflación en 1989, la explosión del uso de PC compatibles en 1990, el neoliberalismo en 1991, los atentados a la Embajada de Israel en 1992 y a la Amia en 1994, la accesibilidad a Windows 95 e Internet en 1995, el MSN globalizado en 2000 y la crisis del neoliberalismo junto con la caída de las Torres Gemelas en 2001 (Cuesta et. al., 2009).

Si una de las características distintivas de los *millennials* es la utilización de la tecnología, hay que tener en cuenta que los avances en la tecnología arriban y se extienden en Latinoamérica con una diferencia temporal con respecto a su utilización en los EE.UU. y Europa. Cabe mencionar como ejemplo que la introducción masiva de la PC compatible en los hogares argentinos fue alrededor de 1990, mientras que el mismo uso en los EE.UU. se había alcanzado en 1985.

Pero las diferencias no sólo se observan en el uso de la tecnología sino también en los procesos económico-sociales. Mientras que el neoliberalismo fue el pensamiento que guió las decisiones en el hemisferio norte en la década de 1980, en Latinoamérica recién tuvo su apogeo en la década de 1990.

Por todo lo anterior, consideramos que el inicio de la Generación “Y” o “*Millennial*” en la Argentina es el año 1985. Además, siendo que la variable determinante de esta generación es la posesión y el acceso a la tecnología, también hay que considerar la posición social como la variable derivada a la hora de entender “cuán *millennial*” es un joven (Cuesta et. al., 2009).

La principal idea que podemos destacar, es que son la Generación de la Democracia. En consecuencia, un punto clave que se debe tener en cuenta es la percepción que tienen acerca de la Autoridad.

Son hijos de “*padres helicópteros*”: Aquellos que siempre salen al rescate, siempre están presentes para ayudarlos a resolver sus problemas en una época en la que los niños son considerados los miembros más importantes de la familia. Todo esto contribuyó a alimentar en ellos

una fuerte autoestima. Del mismo modo, en el trato con sus docentes o sus jefes buscan relaciones en las que predomine la contención afectiva (Cuesta et. al., 2009).

Crecieron en una sociedad con una fuerte cultura cliente-servicio. Así, consideran la educación como una mercancía para ser adquirida y consumida. Por esto, esperan que su acercamiento al conocimiento sea lo más rápido, entretenido y sencillo posible al tiempo que buscan maximizar la relación tiempo de estudio/resultados obtenidos.

La misma sociedad también les mostró que la fidelización no asegura la estabilidad del empleo. La lección la obtuvieron cuando en la década de los 90 vieron cómo sus mayores perdían su trabajo, como consecuencia de los grandes procesos de racionalización y reingeniería. Esto es uno de los motivos de la falta de fidelización de los *millennials* en sus empleos. Efectivamente, privilegian la estabilidad en la empleabilidad (EeE) por sobre la estabilidad laboral (Cuesta et. al., 2009).

A esto hay que sumar que esta nueva generación considera el “tiempo” de una manera muy diferente. De allí que para estos jóvenes el trabajo, sobre todo en relación de dependencia, no represente un valor más importante que la posibilidad de tener una vida personal.

Si a lo anterior se le adiciona una particular percepción acerca de la autoridad, el gran desafío de los líderes de estos jóvenes será la construcción de liderazgo sobre bases que sean significativas para dichos jóvenes.

Los *millennials* también presentan características que constituyen potenciales beneficios tanto para sus empleadores como para su propia educación. Así, la familiaridad y fluidez en el manejo de la tecnología los coloca por encima de los miembros de otras generaciones a la hora de manejar información, comunicaciones o compras online. Por otra parte, son creativos, audaces, se adaptan fácilmente a los cambios y no temen cuestionar dogmas establecidos: parecen ser individuos mucho más versátiles. Poseen una gran capacidad “*multitasking*” (multitarea) y orientan sus actividades hacia el cumplimiento de objetivos claros. Tienen mucha facilidad para el trabajo en equipo, preferentemente en ambientes basados en grupos de pares solidarios más que en estructuras jerárquicas (Cuesta et. al., 2009).

Para resumir las principales características y diferencias de la Generación “Y” con la Generación “X” tomamos las especificaciones desarrolladas por Medina Salgado (2009). Para el caso de la Generación “X” se pueden ver las siguientes características:

- El trabajo es sólo un aspecto de su vida y tienen diversos empleos en su vida profesional.
- El sacrificio no es una virtud (al contrario de lo que pensaba la generación antecesora, los “*Baby Boomers*”).
- Cuestionan la autoridad.

- Generalmente no anteponen el trabajo a la familia o amigos.
- Pasaron por todo tipo de transiciones: Televisores en blanco y negro al LED 3D; *Casette* al *Bluray*; etc.
- Han vivido sucesivas oleadas de despido.
- Han vivido en un periodo de desaceleración económica.
- Son extremadamente conservadores.
- No están especialmente cómodos con los avances tecnológicos.

En cambio la Generación “Y” posee las siguientes características:

- Son exigentes, impacientes, transparentes, acostumbrados a la inmediatez (avance tecnológico).
- Viven en un mundo plagado de información.
- Viven en un mundo de desarrollo tecnológico constante.
- Disponen del Internet.
- Son una generación de resultados, no de procesos.
- Son individualistas.
- Mentalidad a corto plazo (quieren las cosas ya y ahora).
- Tienen un alto índice de impacto social con objetivos bien claros, ya que materializan sus vivencias, opiniones, etc., por medios virtuales (redes sociales, sms, Messenger, etc.).
- Tienen una prolongación de la juventud debido a las presiones económicas y sociales.
- Viven en una convergencia cultural.
- Generan un proceso colectivo o inteligencia colectiva (cada persona sabe algo o hacer algo y, al juntarse, pueden integrar las piezas).

Si bien ambas generaciones presentan diferentes características, hoy en día, se encuentran trabajando juntas en las organizaciones de todo el mundo. Y generalmente, es por estas diferencias que muchas veces no logran estar de acuerdo en la aplicación de determinadas estrategias, procesos o procedimientos, y hasta en ideales o formas de comportamiento. Sin embargo, las mismas deben lograr entenderse y ponerse de acuerdo para poder llevar adelante el negocio de la empresa y lograr que no pierda competitividad o quiebre.

Otro punto importante a tener en cuenta, es que esta generación es la que planteó los cimientos para el nacimiento de la empresa 2.0 caracterizada por el alto grado de presencia de las relaciones sociales, culturales y económicas en la misma, que confluyen conjuntamente con comunicaciones

abiertas, sin límites y completamente descentralizadas apoyadas por las redes sociales (Medina Salgado, 2009).

Por último, a la hora de ingresar a una empresa o tomar determinado puesto de trabajo, la Generación “Y” no tiene en cuenta cuestiones económicas tales como el sueldo o la remuneración que percibirá por las labores realizadas, sino que se ven incentivados por el desarrollo profesional, la capacitación y demás beneficios no remunerativos que dicho trabajo les pueda brindar (Sánchez, 2011).

2.2.3: Modelos y herramientas de “*Talent Management*”

Para poder llevar a cabo de forma eficiente el *talent management*, la empresa debe aplicar o utilizar determinadas herramientas y modelos que ayuden a gestionar a los empleados talentosos de la firma. A continuación procederemos a explicar algunos modelos y herramientas que se emplean en las empresas:

- **Mapeo del talento:** Es un tipo de herramienta que se realiza una vez al año. La misma consiste en que cada gestor de recursos humanos visite su cartera de clientes internos pertenecientes a distintas áreas de la compañía. El gestor se reúne con el gerente del área para determinar cómo ubican a las personas según un eje de desempeño (Banco Santander Río S.A., 2012).
- **Mi perfil:** Es una herramienta online donde cada empleado ingresa y completa algunos datos sobre su perfil y se genera un legajo completo del mismo. Allí se puede leer su experiencia laboral previa, visión individual, expectativas propias, movilidad hacia otros países, principales proyectos y logros laborales, hobbies, gustos personales. Cada gestor accede al perfil de sus empleados y deja asentado todos los contactos de cada persona con recursos humanos, por lo que en la herramienta queda todo registrado, las actividades de formación, etc. (Banco Santander Río S.A., 2012).
- **Performance management:** Es un modelo de sistema integrado de métodos que permite conocer el desempeño de una empresa u organización. Se lleva a cabo como un ciclo permanente que involucra la realización de actividades relacionadas con la estrategia, el control de gestión y la inteligencia de negocios (Jericó, 2008). El ciclo está compuesto por las siguientes etapas:
 - Análisis estratégico.
 - Planificación.
 - Desarrollo y Monitoreo.

- Inteligencia del Negocio.
- **Feedback 360°:** Es una herramienta que permite la evaluación de desempeño laboral que realizan determinadas compañías para realizar una retroalimentación del ejercicio de los empleados desde un panorama general acorde a sus interacciones durante las horas de trabajo. El fin de esta herramienta se basa en la búsqueda de una buena interacción entre el personal y un eficiente funcionamiento de la empresa. La misma proporciona una mayor visión para notar fallas y la mayoría de las veces tiene mayor aceptación, dado que su valor es grupal y no cae en una sola persona que puede hacerlo con juicios poco conocidos por los individuos (Jericó, 2008).
- **Mentoring:** Es una herramienta de la gestión del talento que consiste en un proceso de aprendizaje personal por el que un empleado asume la propiedad y la responsabilidad de su propio desarrollo personal y profesional. Para poder lograr esto, se establece una relación personalizada dirigida por el mentorizado a través de la cual el mentor invierte su tiempo, comparte su conocimiento y dedica su esfuerzo para que el primero disponga de nuevas perspectivas, enriquezca su forma de pensar y desarrolle todo su potencial como persona y como profesional (Universidad de Deusto, 2012). Con esta herramienta se busca que:
 - El profesional se desarrolle por sí mismo.
 - El mentor se convierta en inspirador, estimulador.
 - Se pase de la formación en el conocimiento al aprendizaje por los comportamientos.
- **Knowledge Management:** Es un modelo conformado por herramientas, personas y prácticas que facilitan el objetivo de mejorar la competitividad de la organización, a través de la creación, organización, diseminación y aplicación de conocimientos (Jericó, 2008).
- **Modelo de las 4 etapas de contribución:** Es un modelo de gestión de talento que sirve para identificar los requerimientos para lograr un mejor desempeño, así como para la progresión que hace a las personas altamente valoradas por su organización (Global Novations, 2012). Este modelo se basa en cuatro factores principales de contribución:
 - **Influencia:** Qué tanto los individuos son capaces de influenciar a otras personas en la organización para lograr resultados sobresalientes.
 - **Perspectiva:** Cuál es el conocimiento que el individuo tiene acerca de la organización, incluyendo su cargo, área, compañía, sector, etc.
 - **Complejidad:** Qué nivel de complejidad en las asignaciones es capaz de manejar el individuo para obtener excelentes resultados.

- **Impacto:** Qué grado de impacto logra obtener el individuo a través de sus asignaciones.

Como resultado de la combinación de estos cuatro factores, los individuos pueden contribuir en cuatro diferentes etapas a lo largo de su carrera profesional, como se puede ver en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 3: Modelo de las 4 etapas de contribución

ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
Acepta supervisión.	Asume la responsabilidad de proyectos específicos.	Aumenta su visión del negocio.	Provee dirección en la organización.
Asume una porción de un proyecto grande.	Depende menos de la supervisión; trabaja independiente y produce resultados significativos.	Estimula a otros a través de nuevas ideas.	Ejerce poder para tomar decisiones y conseguir recursos.
Competente para tareas rutinarias.	Desarrolla credibilidad y reputación.	Se involucra como gerente, coach o líder de ideas para desarrollar a otros.	Representa a la organización en aspectos estratégicos críticos.
Creatividad e iniciativa dirigida.	Aumenta su competencia y habilidad técnica.	Representa a la organización con los clientes y otras entidades externas.	Patrocina individuos clave para cargos de liderazgo en la organización.
Se desempeña bien bajo presión de tiempo y presupuesto.	Construye red de contactos interna.	Red de contactos sólida.	
Aprende cómo “se hacen” las cosas.			

- **Modelo TOP:** Es un modelo de gestión del talento en el cual se requiere tender un puente entre el desempeño y el desarrollo. El grado de coincidencia entre los talentos y las pasiones de un individuo con la estrategia de negocios y los objetivos de la organización, determinan su nivel de satisfacción personal y de contribución, que se traduce en valor para la empresa. Este modelo crea una relación clara entre desempeño y desarrollo de carrera (Global Novations, 2012).

Figura N° 1: Modelo TOP



2.3: CONSULTORAS DE ARGENTINA Y LA APLICACIÓN DE BENEFICIOS NO REMUNERATIVOS

2.3.1: Situación actual de las Consultoras Globales en Argentina.

El presente trabajo de investigación apunta a analizar la situación actual que ocurre en las principales Consultoras Globales en Argentina con respecto a la retención de sus talentos.

Para esto debemos aclarar cual es la situación actual de las Consultoras, entendiendo que las mismas son organizaciones que prestan distintos servicios profesionales como por ejemplo, auditoría contable o impositiva a sus clientes y que las mismas no tienen ningún interés en ellos, sino que por el contrario, son independientes a los mismos. La independencia puede ser definida tal como la describe el estudio BDO en su Sitio Web como la habilidad para actuar con integridad y objetividad. Este carácter de independencia es vital en los servicios ofrecidos por las mismas, más precisamente en las auditorías, porque la ley exige a determinadas organizaciones que deban ser auditadas por estudios externos independientes que puedan brindar una opinión objetiva sobre la situación de la organización. Las consultoras realizan importantes acciones para evitar que haya conflictos de independencia entre los empleados y los distintos clientes a los que ofrecen servicios. Cabe recordar que los principales casos emblemáticos de fraude a nivel mundial se dieron debido, entre otras cosas, a la falta de independencia del personal que brindaba servicios en dichas empresas. La independencia profesional es un concepto fundamental en estas organizaciones ya que el trabajo servirá para que terceros tomen decisiones, por lo que el valor de este concepto es de vital importancia.

La situación actual de las mencionadas consultoras presenta un aspecto irregular en cuanto a la retención del personal. Hemos detectado la constante rotación de empleados de esta clase de firmas, sobre todo en la Generación “Y” y nos hemos propuesto analizar la problemática que parece ser una constante en este tipo de organizaciones.

Las Consultoras Globales son organizaciones muy reconocidas por su forma de trabajar y por la experiencia de ellas, y la capacitación y aprendizaje que generan en cada uno de sus empleados, es por esto que muchos jóvenes deciden iniciar su carrera laboral en las mismas. Este es un buen indicador ya que muchas personas están dispuestas a trabajar en estas firmas por el beneficio profesional que generan, pero a la hora de analizar la rotación que las mismas poseen nos encontramos que no sólo hay un gran número de personas interesadas en ingresar a la organización, sino que también gran cantidad de personal actual desea dejar la organización por distintos motivos.

Esto genera un importante desequilibrio a nivel organizacional, lo cual afecta la calidad del trabajo brindado por estas empresas ya que al haber tanta rotación la misma se ve obligada a tomar nuevos empleados y, en general, los que ingresan no poseen las mismas condiciones que los que dejaron de ser empleados. A partir de esto, los equipos de trabajo que brindan servicios profesionales muchas veces se ven afectados por la ida de algún integrante y deben reorganizarse en poco tiempo y adaptar las tareas entre los empleados que continúan en la firma.

Cabe destacar que en la actualidad un porcentaje mayoritario de empleados de las Consultoras Globales en Argentina no se encuentran bajo ningún convenio laboral. Es decir que no poseen los beneficios que los convenios ostentan, sobre todo por los ajustes salariales que estos consiguen para sus afiliados. Es por esto, que se abonan sueldos por debajo de lo normal ya que, al no estar en convenio, no tienen una restricción para proponer un salario ni tampoco para ajustar los mismos a lo largo del año. Cuando la mayoría de los sindicatos arreglan paritarias por alrededor del 20% y 25%, las Consultoras sólo incrementan los sueldos entre un 10% y un 15%. En el presente trabajo nos enfocaremos en la Generación “Y”, que se cree que no está orientada en obtener grandes ingresos sino en ser reconocidos (principal causa de la alta rotación y de la fuga de los talentos). Los empleados de las consultoras, luego de haber obtenido conocimiento y aprendizaje en las mismas, muchas veces se ven tentados por otras empresas o por los clientes para formar parte de su organización por condiciones de contratación mucho más importantes que las actuales. (PwC Argentina., 2012)

Además de lo mencionado anteriormente, las Consultoras Globales de Argentina se destacan por la cantidad y calidad de trabajo que las mismas generan, este aspecto importante se complementa con la realización de horas extras debido a que los tiempos para la realización de los procedimientos no es mucho y se deben completar los objetivos en el tiempo estipulado, es por esto que la realización de horas extras (recurrentemente) es un motivo de no estar a gusto con el trabajo y, posteriormente, con tener la idea de cambiar de empleo por parte de los trabajadores de estas compañías.

Por último, conjuntamente con la realización de horas extras encontramos que gran cantidad de empleados poseen demasiadas responsabilidades en su trabajo diario por la edad y/o categoría que poseen. Muchas veces esto es debido a que un miembro de su equipo de trabajo abandona la firma y se lo debe reemplazar, por lo que se trasladan las responsabilidades muchas veces sin tener la experiencia suficiente como para poder hacerlo. (Deloitte Argentina., 2012)

Por todo lo mencionado anteriormente, la actualidad de las Consultoras Globales en Argentina no es sencilla. Se enfrentan a un gran dilema en estos momentos, continuar con la estrategia que presentan con una alta rotación de personal y una evidente pérdida de los talentos de la Generación “Y” o implementar nuevas estrategias para poder disminuir la rotación que poseen en estos momentos y, a su vez, retener al capital humano valioso en la organización quienes serán los que manejen la firma el día de mañana.

2.3.2: Políticas de beneficios no remunerativos aplicadas por las consultoras.

Las Consultoras Globales de Argentina presentan distintos tipos de beneficios no remunerativos para brindarles a sus empleados.

Podemos destacar que, al realizar un trabajo por objetivos, los empleados poseen cierta flexibilidad en cuanto al horario laboral debido a que el empleo no se trata de cumplir un horario sino que se deben cumplir objetivos para poder lograr todos los procedimientos en el tiempo correcto.

Entre otras cosas que podemos citar se encuentran la cantidad de días por examen (en el caso de los empleados que estén cursando estudios universitarios). Este es un buen beneficio ya que la ley exige al empleador brindarle por lo menos 10 días por estudio, mientras que las Consultoras brindan alrededor de 20 días por año. Es de suma importancia este beneficio debido a que la Generación “Y” que estudia requiere estos días para poder preparar su exámenes.

Hemos encontrado que también la mayoría de las Consultoras brindan beneficios para Gimnasios; en general, se les cubre al empleado parte de la cuota que deben abonar en el mes por el gimnasio. También detectamos que es un buen beneficio no remunerativo sobre todo para la Generación “Y” que suele hacer mucho ejercicio y, por ende, ir al gimnasio.

A su vez, las Consultoras poseen evaluaciones de desempeño en las cuales identifican las capacidades de los empleados y brindan el feedback correspondiente a las mismas para que el evaluado pueda mejorar los aspectos que necesite y continuar su desarrollo y crecimiento dentro de la organización.

Por último, encontramos que algunas consultoras brindan descuentos a sus empleados en algunos Supermercados y también para la carga de combustible. Esto se observa como un beneficio principalmente para las personas que viven solas o que tienen familia, ya que es un gasto recurrente que las personas poseen y es de gran ayuda poder colaborar con un descuento en estos rubros. Y además, otras consultoras brindan tarjetas de beneficio para que puedan utilizarlas en diversos comercios adheridos.

3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación será de tipo explicativa ya que coincidimos con la definición brindada por Sampieri (2000), quien expresa que los estudios explicativos van más allá que la descripción de conceptos o fenómenos, están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales. El interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, por qué dos o más variables están correlacionadas.

La investigación tratará de explicar las razones por las cuales no se logra retener al capital humano valioso perteneciente a la Generación “Y” en las Consultoras Globales que actúan en Argentina y los empleados decidan irse de las mismas y/o cambiar de "equipo", generando, de esta forma, una alta rotación de empleados para las consultoras. En otro orden de cosas, se explicará la relación que existe entre los beneficios no remunerativos que aplican dichas consultoras y la retención de personas consideradas "talentosas" por dichas organizaciones. Resumiendo básicamente, las variables correlacionadas a tratar en el presente trabajo de investigación serán la retención de capital humano valioso de la Generación “Y” y los beneficios no remunerativos.

Para llevar a cabo la presente investigación se utilizó una conjunción de métodos cualitativos y cuantitativos, la cual se denomina “triangulación”. Existen diferentes ventajas que respaldan la idea de emplear de manera complementaria los métodos cualitativos y los cuantitativos, por ejemplo, la posibilidad de atender a los objetivos múltiples que pueden darse en la investigación, se vigorizan mutuamente brindando puntos de vista y percepciones que ninguno de los dos podría ofrecer por separado, contribuye a corregir los inevitables sesgos presentes en cualquier método. Con la utilización de un sólo método es imposible aislar el sesgo del método de la cantidad o de la calidad subyacentes que se intenta medir. Contrasta resultados posiblemente divergentes y obliga a realizar replanteamientos o razonamientos depurados.

Tal como expresa Denzin (1978) es conveniente utilizar para este fin dos o más métodos que converjan en las mismas operaciones cuyo resultado será el fortalecimiento. También, no se puede dejar de mencionar que a la hora de combinar métodos cualitativos con cuantitativos se pueden presentar algunos obstáculos entre ellos: El costo y el tiempo. Denzin (1978), también, expresa que el énfasis en el uso de los métodos cualitativos se encuentra en el análisis de los procesos mientras que para los resultados se utilizan técnicas cuantitativas.

Debemos dejar en claro que la triangulación no utiliza técnicas cualitativas para descubrir aspectos ocultos cuya comprobación científica queda reservada a las técnicas cuantitativas. Detrás de la utilización mixta de metodologías cuantitativas y cualitativas se encuentra una base

epistemológica diferente acorde con los diferentes paradigmas que representan. Tener en cuenta esto evitará, como expresa Álvarez Méndez (2000) mezclar indebidamente métodos y técnicas y evitará encontrarse con caminos truncados, resultados de híbridos difíciles de explicar e interpretar.

Los siguientes instrumentos fueron utilizados para lograr la triangulación, anteriormente mencionada, sobre los resultados obtenidos y el marco teórico:

- **Encuestas:** La encuesta ha sido el método de investigación más común y más ampliamente utilizado en el campo educacional. Se la utiliza cuando se desea conocer la opinión de alguien acerca de un problema, se presentan algunas preguntas por escrito para que conteste. La utilidad de la encuesta reside en la obtención de datos descriptivos que la gente puede proporcionar a partir de su propia experiencia. Permite conocer opiniones, actitudes, recibir sugerencias.
- **Entrevistas:** La entrevista es una variante en el método de encuesta, en la cual la información se obtiene directamente del interlocutor en situación cara a cara.

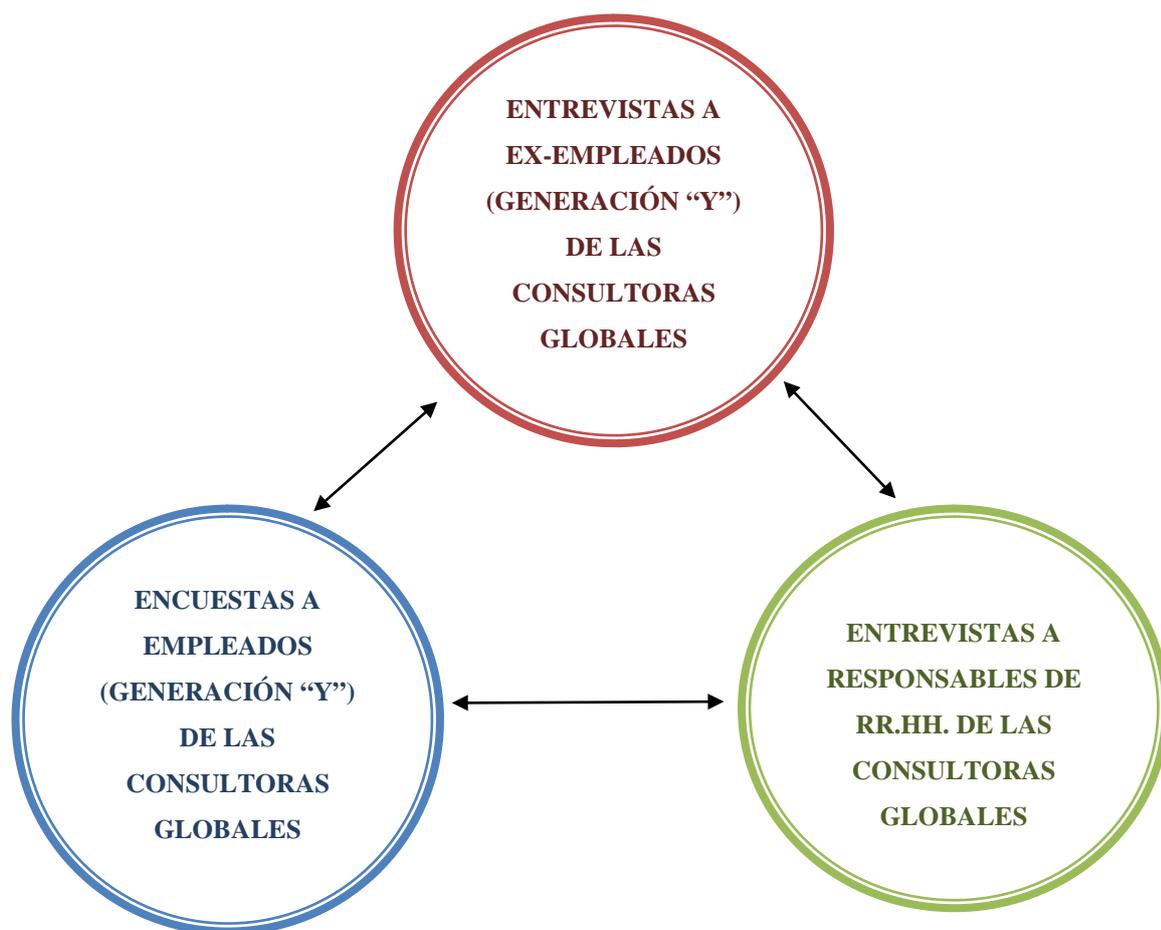
En la entrevista el investigador habla cara a cara con el entrevistado. Las ventajas de este instrumento es la flexibilidad en la obtención de la información al permitir adaptar a la medida de cada sujeto el contacto personal. Entre los principales problemas del uso de la entrevista se encuentra el tiempo, costo, la dificultad de analizar las respuestas y la subjetividad.

En relación a las entrevistas, las mismas se realizaron a los responsables del sector de Recursos Humanos de las Consultoras Globales que actúan en Argentina por medio de las cuales, el entrevistado contestaba preguntas vinculadas con la retención e identificación de capital humano valioso (métodos que aplican, importancia de la retención, etc.) y la relación existente con los beneficios no remunerativos que la consultora brinda a sus empleados.

Este instrumento, también, se aplicó a los ex-empleados pertenecientes a la Generación “Y” de las consultoras mencionadas, para averiguar las razones por las cuales cambiaron de empleo o renunciaron al mismo, qué beneficios no remunerativos consideran importantes, qué les ofrecían las empresas en las cuales ingresaron, entre otros factores.

Por otro lado, las encuestas se llevaron a cabo sobre los empleados actuales pertenecientes a la Generación “Y” de las Consultoras Globales de Argentina. Las mismas buscaban averiguar sobre la importancia de los beneficios no remunerativos y sus sueldos, factores que influyen en la rotación de empleados, si sienten que las empresas se preocupan por retenerlos, etc.

Figura N° 2: Triangulación



Cuadro N° 4: Cuadro de variables

VARIABLES	DIMENSION	INDICADORES	INSTRUMENTOS
RETENCIÓN DEL CAPITAL HUMANO VALIOSO EN LA GENERACIÓN "Y"	IDENTIFICACIÓN INTERNA DEL CAPITAL HUMANO VALIOSO: a) Evaluación de potencial. b) Evaluación de desempeño. c) Talent Review. d) Gestión participativa.	Modelos o tipos de identificación de talento implementados.	Pregunta 1 - Entrevista a gerentes de RRHH de consultoras Pregunta 4 - Entrevista a ex-empleados de consultoras
	IDENTIFICACIÓN EXTERNA DEL CAPITAL HUMANO VALIOSO: a) Head hunting. b) Planes de jóvenes profesionales. c) Acuerdos con instituciones educativas.	Frecuencia de la implementación de los modelos de identificación. Presupuesto disponible para la retención de talento.	Pregunta 1 - Entrevista a gerentes de RRHH de consultoras Pregunta 6 - Entrevistas a gerentes de RRHH de consultoras
	MODELOS Y HERRAMIENTAS DE TALENT MANAGEMENT: a) Mapeo del talento. b) Mi perfil. c) Performance Management. d) Feedback 360 grados. e) Mentoring. f) Knowledge Management. g) Modelo de las 4 etapas de contribución. h) Modelo TOP	Nivel de rotación de capital humano valioso. Tiempo promedio de permanencia.	Pregunta 5 - Entrevista a ex-empleados de consultoras Pregunta 8 - Encuesta a empleados de consultoras Preguntas 2 y 3 - Entrevistas a gerentes de RRHH de consultoras
BENEFICIOS NO REMUNERATIVOS APLICADOS POR CONSULTORAS GLOBALES	a) Flexibilidad Laboral. b) Ayuda en la carrera profesional. c) Actividad Deportiva. d) Oportunidad de Crecimiento. e) Motivación Personal.	Beneficios no remunerativos brindados por la consultora global. Relevancia y conformidad de los beneficios no remunerativos tanto para el empleado como para la empresa. Beneficios no remunerativos que debería brindar la consultora global.	Pregunta 10- Encuesta a empleados de consultoras Preguntas 5 y 6 - Encuesta a empleados de consultoras Pregunta 2 - Entrevista a ex-empleados de consultoras Pregunta 11 - Encuesta a empleados de consultoras

4: TRABAJO DE CAMPO

Siguiendo la metodología descrita en el capítulo anterior, hemos obtenido información a partir de las herramientas mencionadas (encuestas y entrevistas). En el presente apartado buscaremos relacionar los resultados obtenidos con el marco teórico desarrollado en la presente investigación. El objetivo es poder analizar si lo mencionado teóricamente se cumple en la práctica en función de las opiniones o respuestas obtenidas de los encuestados y/o entrevistados; si los modelos explicados se aplican en las consultoras globales que actúan en Argentina; y poder concluir sobre las preferencias y necesidades de los empleados de dichas consultoras pertenecientes a la Generación "Y".

4.1: Entrevistas a Responsables de Recursos Humanos de Consultoras Globales de Argentina

Para lograr la triangulación esperada y poder asociar resultados de diversas fuentes hemos logrado obtener dos (2) entrevistas con los responsables de las más reconocidas Consultoras Globales del país. El objetivo de las entrevistas fue conocer las acciones que llevan a cabo las compañías y, a su vez, vincular la visión que poseen los encargados de gestionar los recursos humanos de la empresa con la visión de los empleados de dichas firmas.

Acorde a la pregunta 1 (Ver Apartado "Anexos"), surge que ambas consultoras utilizan métodos de identificación de talento para sus potenciales empleados en las entrevistas de selección y para los actuales empleados. En el caso de las entrevistas, las consultoras realizan reuniones grupales llamadas "*Assessment Center*" en las cuales es posible evaluar el modo de manejarse en equipo y detectar distintas capacidades personales tales como proactividad, capacidad analítica, relaciones interpersonales, capacidad de adaptación y aprendizaje. Para los empleados, se realizan evaluaciones de desempeño anuales, en las cuales se destacan las capacidades de las personas en el ámbito laboral y en qué medida aportan dichas capacidades a la compañía; de este modo se logra detectar a los talentos dentro de la organización (identificación interna).

Con respecto a la rotación, que es un aspecto de gran relevancia dentro de estas empresas y sobre todo en la Generación "Y", surge de las preguntas 2 y 3 (Ver Apartado "Anexos") que el tiempo promedio de rotación de capital humano valioso es de un año y medio, esto contrasta con el deseo de la Gerencia de Recursos Humanos por retener a los empleados el mayor tiempo posible.

En cuanto al motivo del por qué presentan un gran índice de rotación las principales causas enunciadas en la pregunta 4 (Ver Apartado “Anexos”) fueron la falta de flexibilidad laboral y, por otro lado, el exceso de carga laboral lo que produce que los empleados trabajen varias horas extras al año. A pesar de esto, se les consultó si el salario no es un motivo por el cual los empleados cambian de trabajo, a lo que se respondió que es un factor que influye pero que no resulta de gran relevancia como las otras causas anteriormente mencionadas.

Debido a la necesidad de retener a los talentos de la Generación “Y” se ha preguntado sobre las acciones que llevan a cabo para poder lograr dicho objetivo ya que no es una tarea fácil. Según la pregunta 5 (Ver Apartado “Anexos”), obtenemos que ambas consultoras aplican acciones similares tendientes a retener al personal, entre ellas se destacan la oferta de actividades extra-laborales tales como torneos de distintos deportes, ofrecer beneficios para realizar actividades deportivas, beneficios académicos, licencias, descuentos en indumentaria y gastronomía, etc.

Como cierre de la entrevista, de acuerdo a nuestra última pregunta (Ver Apartado “Anexos”) podemos detectar que es un problema generalizado la dificultad para retener a los talentos de la Generación “Y”. En su mayoría, se cree que es por su gran ambición y sus ganas de mejorar día a día, lo que hace que busquen nuevos horizontes laborales e innoven en nuevos empleos. Por otro lado, también es una generación muy dinámica, que está muy bien predispuesta, se siente a gusto con los cambios y no le temen a ellos por lo que si encuentran otra organización que les ofrezca mejores condiciones laborales o en donde crean que van a sentirse mejor deciden tomar la decisión y realizar dicho cambio.

4.2: Entrevistas a ex-empleados (Generación “Y”) de las Consultoras Globales de Argentina

Cuadro N° 5: Cuadro de entrevistas

	ENTREVISTADO 1	ENTREVISTADO 2	ENTREVISTADO 3
PREGUNTA 1	Clima laboral inadecuado y falta de apoyo, por parte de la consultora, en el desarrollo de la carrera profesional.	Excesiva carga laboral, realización de horas extras no compensadas ni remuneradas. Además, el salario no estaba acorde con las pretensiones personales ni el contexto del país.	El salario no estaba acorde con las pretensiones personales. Además, buscaba un cambio de sector e industrial (desarrollo profesional).
PREGUNTA 2	Considera que los beneficios no remunerativos son poco atractivos para volver a su antiguo empleo.	Considera que los beneficios no remunerativos pueden mejorar el clima laboral dentro del estudio pero no atraer nuevamente a empleados que se fueron.	Considera que no va a volver a trabajar en su antigua empresa, por mas que ofrezcan nuevos beneficios no remunerativos.
PREGUNTA 3	La nueva empresa ofreció una variedad de beneficios no remunerativos (flexibilidad laboral, desarrollo profesional y días por exámen).	La nueva empresa ofreció una variedad de beneficios no remunerativos (desarrollo profesional y capacitación continua).	La nueva empresa ofreció un mejor salario y desarrollo profesional (beneficio no remunerativo).
PREGUNTA 4	En la consultora utilizaban la Gestión Participativa (identificación interna) para identificar el talento.	En la consultora utilizaban la Evaluación de Desempeño (identificación interna) para identificar el talento.	En la consultora utilizaban la Evaluación de Desempeño (identificación interna) para identificar el talento.
PREGUNTA 5	La consultora poseía un alto grado de rotación de personal, especialmente empleados pertenecientes a la Generación "Y".	La consultora poseía un alto grado de rotación de personal, tanto de empleados pertenecientes a la Generación "Y" como a la Generación "X".	La consultora poseía un alto grado de rotación de personal, especialmente empleados pertenecientes a la Generación "Y".
PREGUNTA 6	2 Meses.	5 Años.	4 Años.
PREGUNTA 7	Los beneficios no remunerativos que brinda su empresa actual son (entre otros): Días de estudio; Reintegro de gimnasio y obra social; Productos bancarios a tasas preferenciales; Programa de becas.	Los beneficios no remunerativos que brinda su empresa actual son (entre otros): Días de estudio; Reintegro de gimnasio y obra social; Productos bancarios a tasas preferenciales; Programa de becas.	Los beneficios no remunerativos que brinda su empresa actual son (entre otros): Descuento en carreras de grado y posgrado; Reintegro de gimnasio; Comedor para empleados.

	ENTREVISTADO 4	ENTREVISTADO 5	ENTREVISTADO 6
PREGUNTA 1	Excesiva carga laboral en el corto plazo.	Excesiva carga laboral y salario no acorde con las pretensiones personales.	Elevada carga laboral y un salario inferior en comparación al del mercado.
PREGUNTA 2	La consultora debería brindar mayor flexibilidad laboral.	Considera que los beneficios no remunerativos son poco atractivos para volver a su antiguo empleo.	Considera que deberían brindar un mayor equilibrio en la carga laboral para no tener que realizar excesivas horas extras.
PREGUNTA 3	La nueva empresa ofreció un mejor salario y un clima laboral propicio para el desarrollo del mismo.	La nueva empresa ofreció un mejor salario y mayor flexibilidad laboral.	La nueva empresa ofreció un mejor salario y desarrollo profesional (beneficio no remunerativo).
PREGUNTA 4	En la consultora utilizaban la Evaluación de Potencial (identificación interna) para identificar el talento.	En la consultora utilizaban la Evaluación de Desempeño (identificación interna) para identificar el talento.	En la consultora utilizaban la Evaluación de Desempeño (identificación interna) para identificar el talento.
PREGUNTA 5	La consultora poseía un alto grado de rotación de personal, especialmente empleados pertenecientes a la Generación "Y".	La consultora poseía un alto grado de rotación de personal, especialmente empleados pertenecientes a la Generación "Y".	La consultora poseía un alto grado de rotación de personal, especialmente empleados pertenecientes a la Generación "Y".
PREGUNTA 6	1 Año y 10 Meses.	2 Años y 6 Meses.	2 Años.
PREGUNTA 7	Los beneficios no remunerativos que brinda su empresa actual son (entre otros): Buen clima laboral y desarrollo profesional.	Considera que su actual empresa no brinda beneficios no remunerativos.	Los beneficios no remunerativos que brinda su empresa actual son (entre otros): Días de estudio; Reintegro de gimnasio y obra social; Beneficios para estudios universitarios y de posgrado.

A través de las entrevistas realizadas a ex-empleados de las consultoras, se observó que las principales causas por las cuales dichas personas decidieron cambiar de trabajo fueron la excesiva carga de trabajo en la cual se incluye la realización de horas extras, y el bajo nivel de sueldo que percibían en relación a la labor realizada y en comparación al promedio que abonan las empresas en el mercado. Debido a esto, los trabajadores deciden cambiar de empleo buscando mayor tranquilidad laboral y, a su vez, percibir mayores ingresos. Adicionalmente, se detectó que las personas pertenecientes a la generación "Y" le dan mucha importancia a su vida social y personal, por lo que un motivo por los cuales cambian de empleo es para poder tener mas tiempo para realizar actividades extra-laborales y para poder continuar su desarrollo profesional y/o académico.

Por otro lado, al analizar la relación de los beneficios no remunerativos con la rotación del capital humano valioso, que los mismos no son los causantes del cambio de empleo, sino que el mismo se debe a los dos factores antes desarrollados. A pesar de ello, los beneficios no remunerativos han sido detectados como factores importantes por los empleados entrevistados, pero como mencionamos anteriormente no influyen en la decisión de mantener el empleo o no.

Otro aspecto importante a resaltar de los resultados obtenidos de las entrevistas es el hecho de que los ex-empleados no tienen intenciones de volver a trabajar en dichas consultoras, aunque las mismas corrijan la aplicación de los beneficios no remunerativos, amplíen la cartera de beneficios que ofrecen y/o aumenten los sueldos que abonan. Esto se debe en gran parte a la experiencia vivida en dichas empresas, lo que genera una muy mala imagen a las mismas frente a potenciales futuros empleados.

A modo de conclusión, se destaca la gran incidencia del defasaje de los sueldos pagados por las consultoras globales en relación al promedio del mercado laboral en la rotación del capital humano valioso de las consultoras globales. También se analizó que dicha rotación se ve afectada por la sobrecarga laboral que sufren los empleados de dichas consultoras y por el desarrollo de un proyecto personal o profesional. Adicionalmente, cabe mencionar el hecho de que los empleados pertenecientes a la Generación "Y", no consideran a la consultora como un empleo estable y fijo, sino como una "parada de aprendizaje" para su evolución profesional y personal. Este último aspecto debería ser tenido en cuenta por los responsables de Recursos Humanos de las consultoras, ya que en función de este aspecto deben determinar sus estrategias para disminuir la rotación del personal.

Por otro lado, lo analizado en este apartado se condice con las posturas de Hatum y Figueiredo (2004) a través de las cuales dan vital importancia a diversos factores tales como la "oportunidad de crecimiento", "remuneración", "reconocimiento y valoración", entre otros, que son los aspectos a

los que la Generación "Y" le da mayor relevancia a la hora de quedarse en un empleo o son los que buscan en el mismo para ingresar en determinada empresa.

4.3: Encuestas a empleados (Generación "Y") de las Consultoras Globales de Argentina

La segunda herramienta utilizada para llevar a cabo el trabajo de campo fueron las encuestas a los empleados actuales de las consultoras pertenecientes a la Generación "Y". Las encuestas fueron realizadas a 31 empleados actuales pertenecientes a la Generación "Y" de consultoras globales en Argentina.

Para aquellas preguntas en las que se evalúa determinado aspecto se utilizó la escala Likert, a través de la cual se tomó un puntaje de referencia de 3,50, considerando que a partir del mismo se cumple con el aspecto evaluado o se está conforme con éste. Cabe mencionar que el puntaje utilizado para este tipo de preguntas, va desde el 1 (muy poco/inconforme/muy bajo) al 5 (mucho/muy conforme/muy alto).

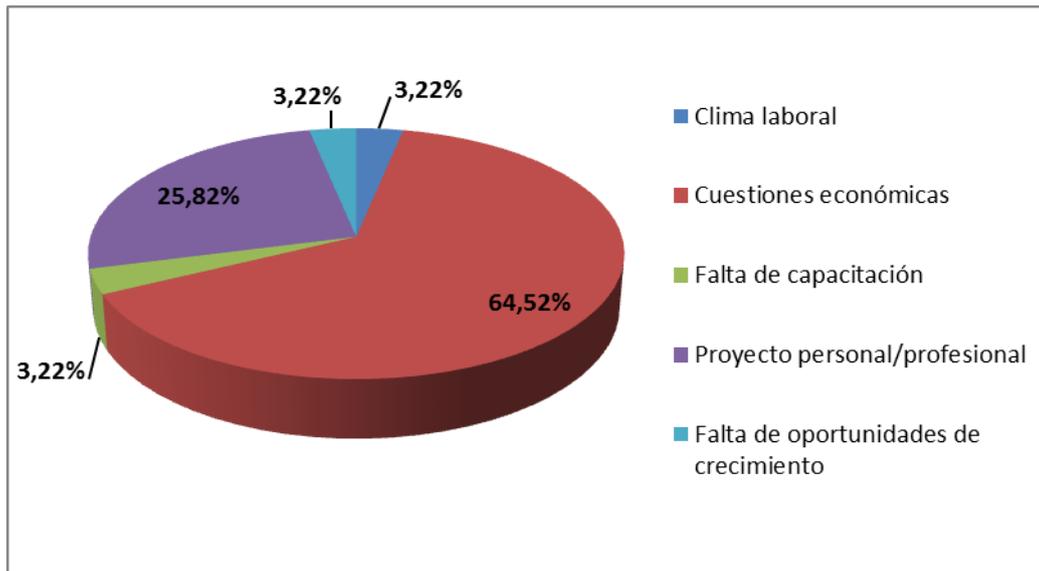
Por medio de las encuestas se pudieron observar los siguientes resultados:

1 - Selecciona uno de los siguientes factores el más relevante por el cual dejarías tu empleo actual.

A través de los resultados, se puede observar que el 64,52% de los encuestados considera que dejaría su empleo actual por "cuestiones económicas", siendo así el factor más importante de entre las opciones a elegir. En segundo lugar se encuentra el desarrollo de un "proyecto personal/profesional", el cual fue elegido por el 25,82% de los empleados encuestados.

Por último, quedan el clima laboral, la falta de capacitación y la falta de oportunidades de crecimiento con el 3,22% cada uno, teniendo dichos factores escasa relevancia a la hora de dejar su empleo actual. Cabe destacar que, a partir de los resultados obtenidos, los empleados pertenecientes a la Generación "Y" de las consultoras globales le dan gran importancia a la remuneración o al sueldo que cobran, ya que representan el factor principal por el cual dejarían su empleo actual. Dichos resultados, se contradicen con lo explicado en el marco teórico, Apartado 2, Capítulo 2, Punto 2, en el cual según Sánchez (2011) la Generación "Y" es indiferente frente a cuestiones económicas tales como el sueldo, ya que le dan mayor importancia a otros aspectos como el desarrollo profesional o la capacitación que les puedan brindar la empresa.

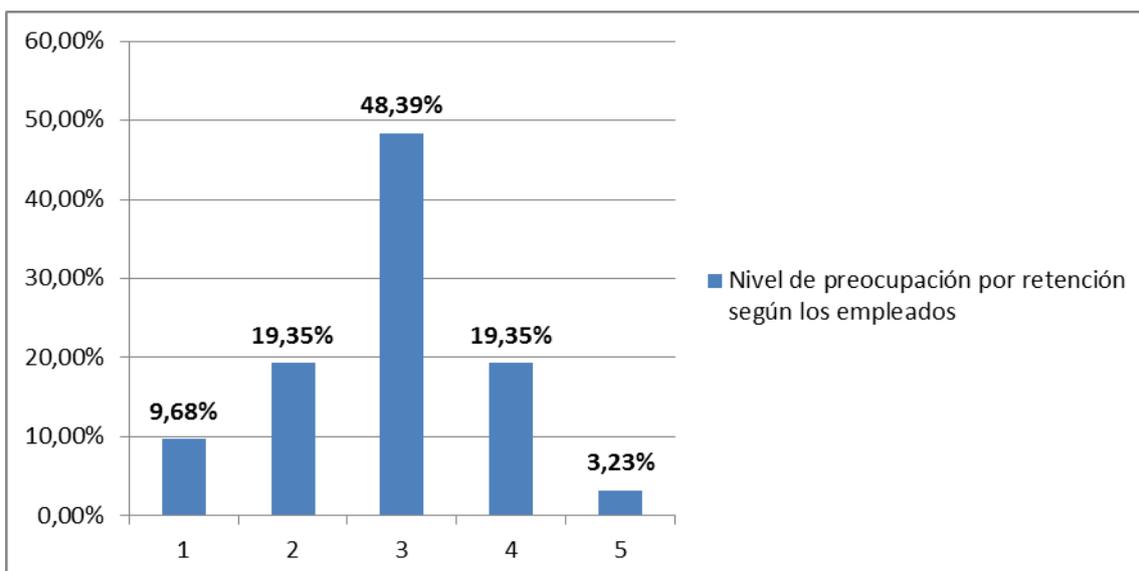
Gráfico N° 1: Factores relevantes por los cuales se dejaría el empleo actual



2 - ¿En qué medida tu empresa se preocupa por retenerte?

A partir de esta pregunta, se obtuvo un puntaje promedio de 2,87, por lo que según el puntaje de referencia fijado, las consultoras no se preocupan por retener a sus empleados. De los empleados encuestados, el 77,42% valoraron a la preocupación de las empresas para retener a sus empleados con un puntaje de 3 o menor, por lo que más de la mitad de los mismos no consideran que se estén tomando medidas para tratar de retenerlo.

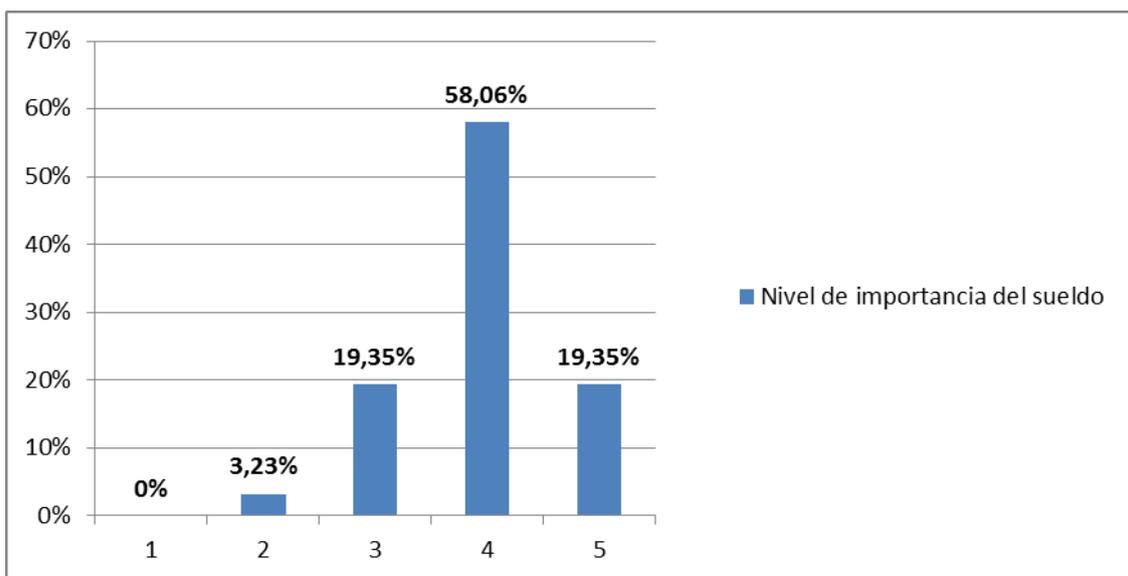
Gráfico N° 2: Nivel de preocupación por retención de personal según empleados



3 - ¿Qué nivel de importancia tiene el sueldo para vos?

El puntaje promedio obtenido en esta pregunta fue de 3,94, el cual denota la gran relevancia que tiene el sueldo para los empleados de las consultoras globales. Por lo que este punto también se contradice con lo expuesto por Sánchez (2011) en el marco teórico en Apartado 2, Capítulo 2, Punto 2, ya que el 58,06% y 19,35% de los encuestados seleccionaron un puntaje de 4 y 5 respectivamente para este aspecto, demostrando la gran importancia que tiene para ellos.

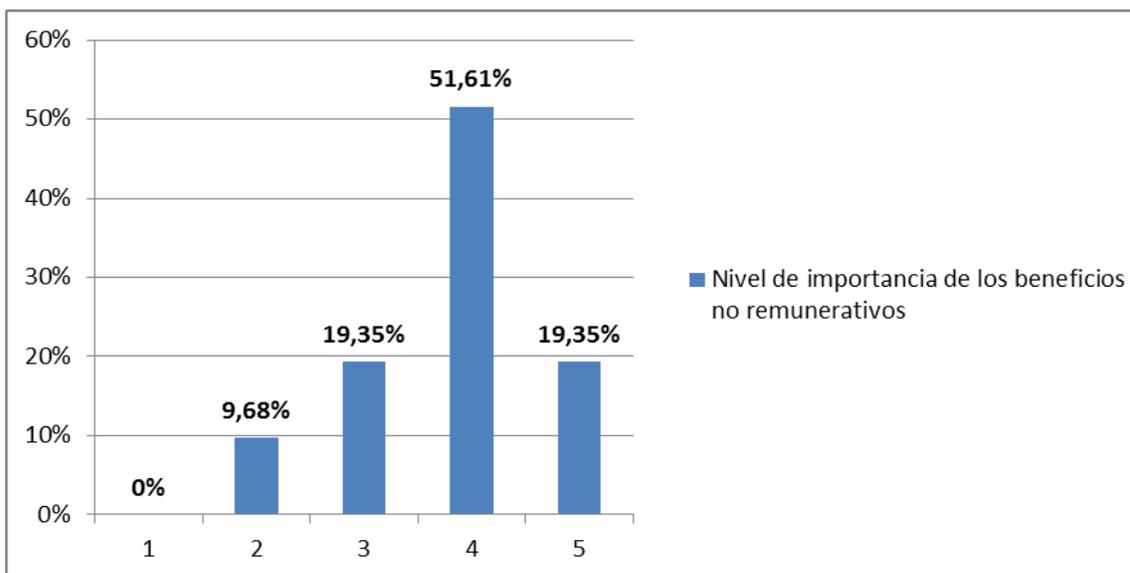
Gráfico N° 3: Nivel de importancia del sueldo según empleados



4 - ¿Qué nivel de importancia tienen los beneficios no remunerativos para vos?

Los beneficios no remunerativos son importantes para los empleados pertenecientes a la Generación “Y” de las consultoras globales, ya que el puntaje promedio resulta ser de 3,81. Los resultados arrojados por las encuestas confirman lo que expone Sánchez (2011) en el marco teórico, en el Apartado 2, Capítulo 2, Punto 2, en relación a la importancia de los beneficios no remunerativos, ya que el 51,61% y 19,35% valoraron con puntajes de 4 y 5 respectivamente la relevancia de los beneficios no remunerativos para ellos, mientras que el 29,03% restante puntuó dicho aspecto con un valor igual a 3 o menor.

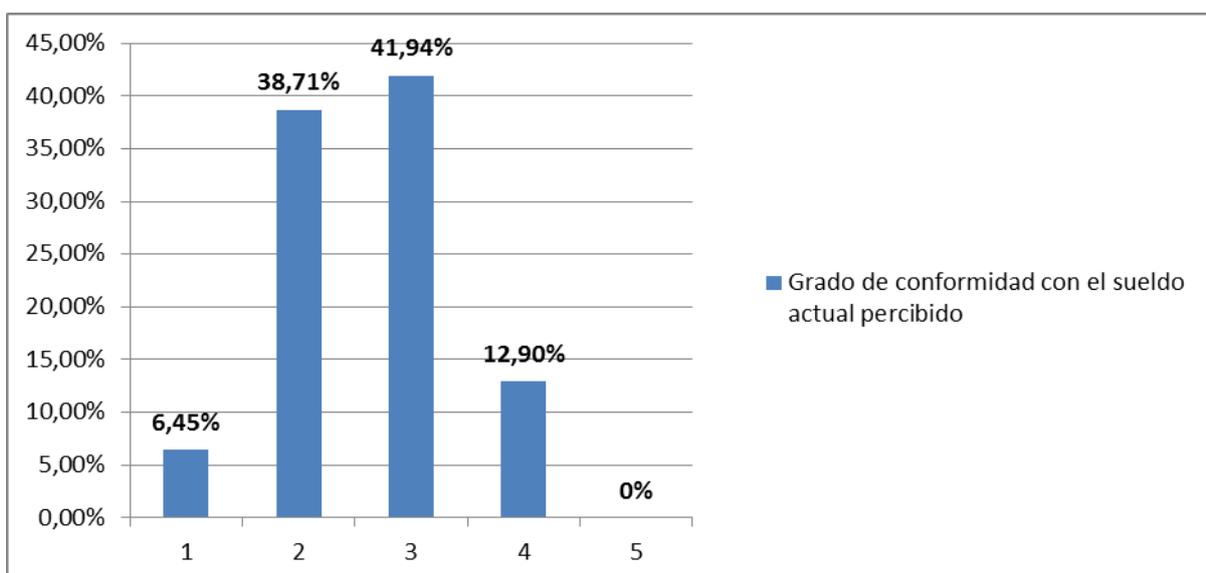
Gráfico N° 4: Nivel de importancia de los beneficios no remunerativos según empleados



5 - ¿Estás conforme con el sueldo que percibís actualmente?

En relación a esta pregunta, el puntaje promedio es de 2,61, concluyendo que los empleados están disconformes con el sueldo que perciben en la actualidad. Del total de encuestados, solo el 12,90% valoraron su conformidad respecto a su remuneración con un puntaje de 4, destacándose que ninguno optó por un valor de 5 para este aspecto. Mientras que el 87,10% restante oscila entre los puntajes 1 a 3.

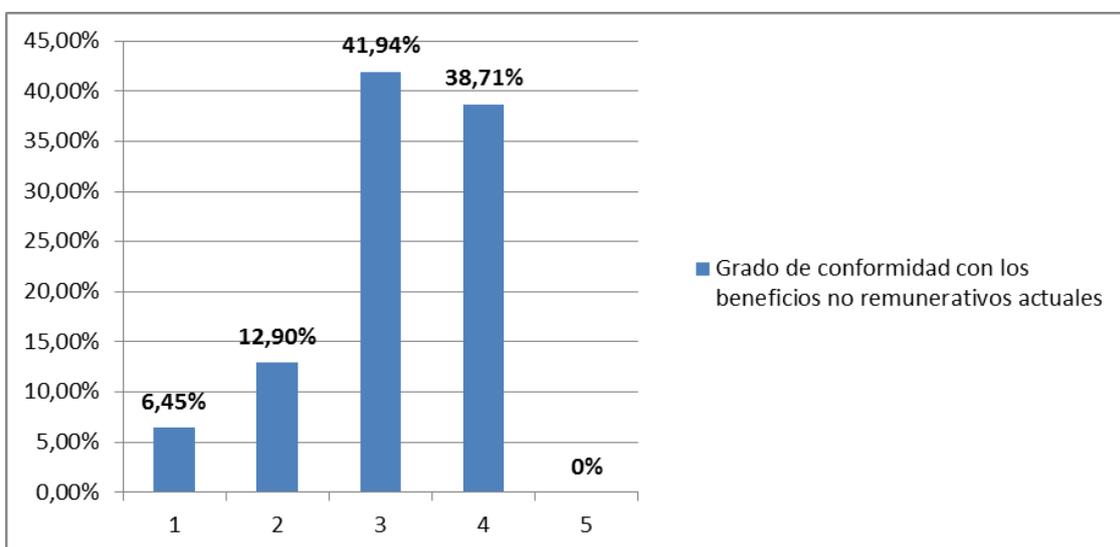
Gráfico N° 5: Grado de conformidad de los empleados con el sueldo actual percibido



6 - ¿Estás conforme con los beneficios no remunerativos que recibís actualmente?

El puntaje promedio obtenido en este punto es de 3,13, reflejando la disconformidad de los empleados frente a los beneficios no remunerativos que les brindan las consultoras, resaltando el hecho de que el 38,71% de los encuestados puntuaron este aspecto con un valor de 4, mientras que el 61,29% restante valuó el mismo entre los puntajes 1 a 3. Cabe destacar que a pesar de los beneficios no remunerativos que ya brindan las consultoras globales, los cuales fueron nombrados en el marco teórico, en el Apartado 2, Capítulo 3, Punto 2, como por ejemplo, el apoyo para el desarrollo de la carrera académica, actividades deportivas, entre otros, sus empleados no se sienten conformes con los mismos, pudiendo convertirse en una de las razones por la cual se decida cambiar de empleo.

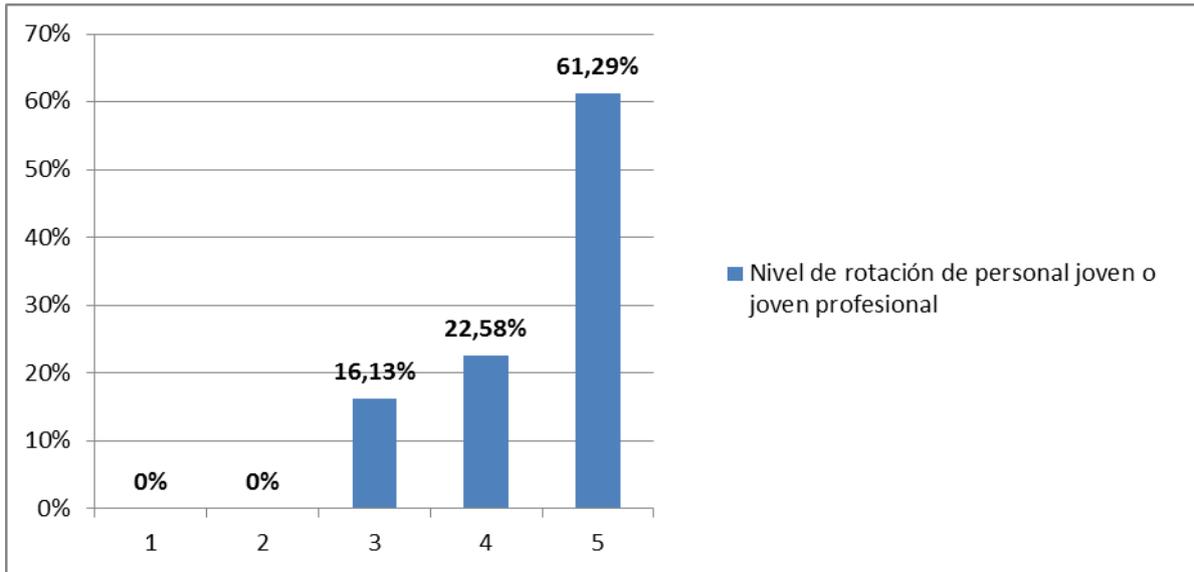
Gráfico N° 6: Grado de conformidad con los beneficios no remunerativos



7 - ¿Cual es el nivel de rotación de personal joven o jóvenes profesionales en tu sector?

El nivel de rotación de empleados pertenecientes a la Generación “Y” resulta muy elevado, dado que el puntaje promedio obtenido de las encuestas es de 4,45. De este aspecto cabe resaltar el hecho de que sobre el total de empleados encuestados, el 61,29% piensa que la rotación del personal joven de las consultoras es muy alto (valor igual a 5), y tan solo el 16,13% considera que la rotación del mismo es baja. Estos resultados se condicen con lo que explican Cuesta et. al. (2009) en relación a que la Generación “Y” no es fiel a un empleo, sino que prefiere tener una estabilidad en cuanto a su vida laboral y personal, por lo que al no encontrarla en su empleo actual, generará que se desvincule de la empresa, buscando dicha estabilidad en otra organización.

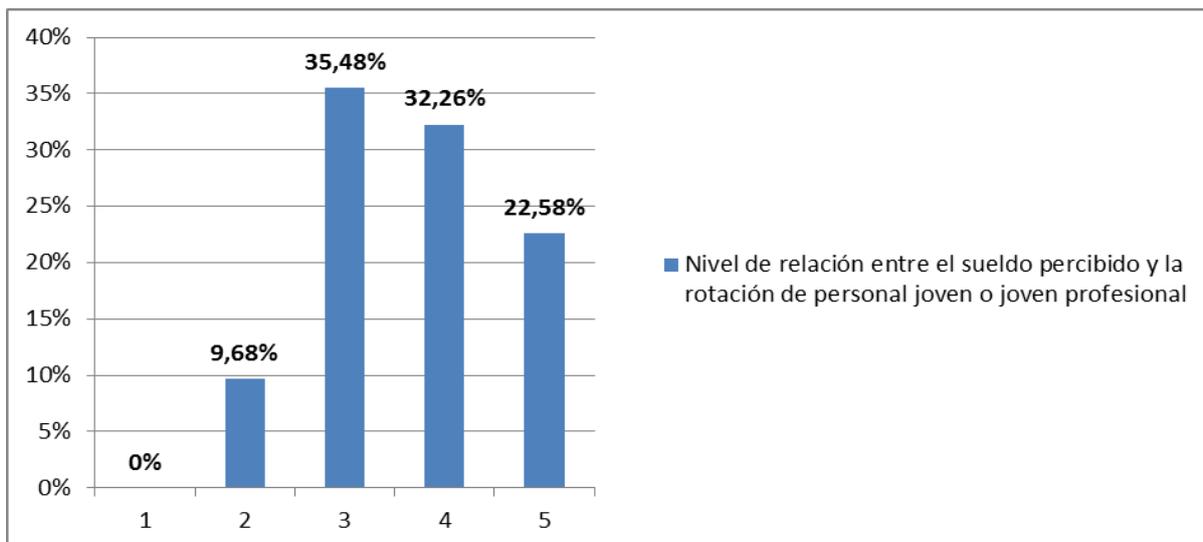
Gráfico N° 7: Nivel de rotación de personal joven o joven profesional según empleados



8 - ¿En qué medida crees que el sueldo que paga tu empresa causa la rotación de personal joven?

Respecto de este punto, según los encuestados, el sueldo que perciben influye en el nivel de rotación de empleados pertenecientes a la Generación “Y” en las consultoras globales, ya que el puntaje promedio es de 3,68, sobrepasando por poco el puntaje de referencia aplicado (3,50). Como se comparó en las preguntas 1 y 3 del presente apartado con lo que explica Sánchez (2011), el sueldo percibido por dichos empleados juega un papel importante cuando se debe decidir sobre si permanecer en su empleo actual o no, a diferencia de lo que dicho autor expone en el marco teórico, en el Apartado 2, Capítulo 2, Punto 2.

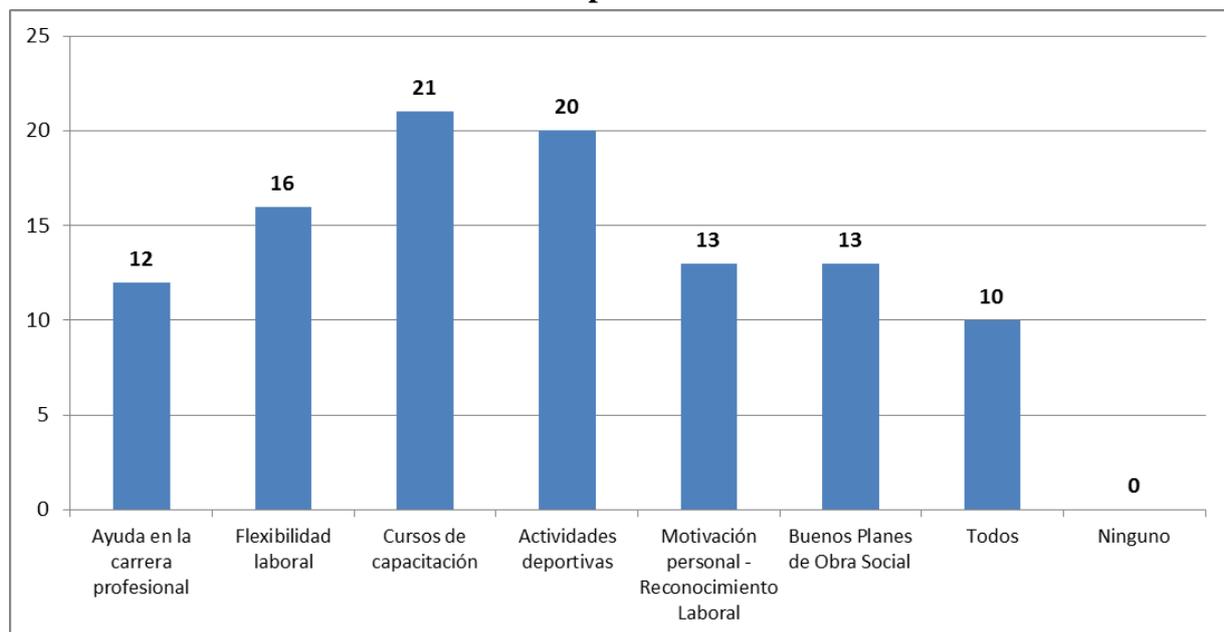
Gráfico N° 8: Nivel de relación entre el sueldo y la rotación de personal joven



9 - ¿Cuáles de los siguientes beneficios no remunerativos te brinda tu empresa?

De los resultados obtenidos en esta pregunta, se observa que a más de la mitad de los empleados encuestados se les brindan beneficios no remunerativos tales como flexibilidad laboral (51,61%), capacitación (67,74%) y actividades deportivas (64,52%). Mientras que menos de la mitad de los mismos reciben motivación personal o reconocimiento laboral (41,94%), apoyo en la carrera profesional (38,71%), y buenos planes de obra social (41,94%). Por otro lado, cabe destacar que el 32,26% de los encuestados reconoce que reciben todos los beneficios no remunerativos nombrados en la presente pregunta.

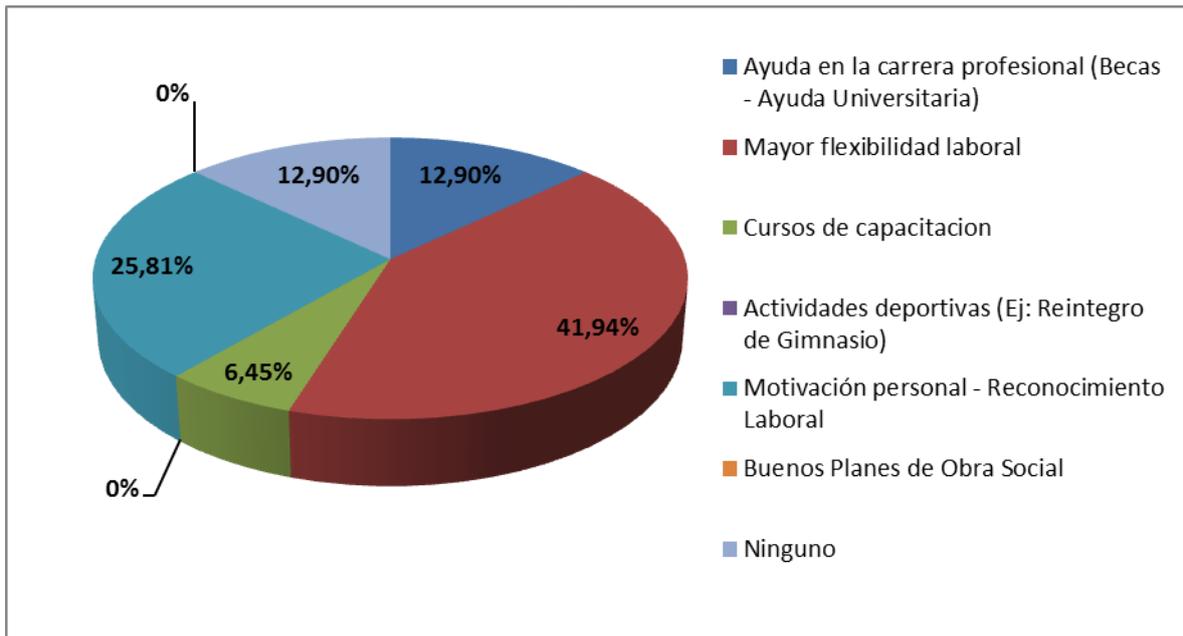
Gráfico N° 9: Beneficios no remunerativos que brinda la consultora según empleados



10 - ¿Cuáles de los siguientes beneficios no remunerativos consideras que debería brindar tu empresa?

Dentro de las opciones brindadas, la mayoría de los encuestados eligió "mayor flexibilidad laboral" como el beneficio no remunerativo más importante (41,94%) que deberían brindar las consultoras globales, seguido de la "motivación personal - reconocimiento laboral" con el 25,81% y "ayuda en la carrera profesional" con el 12,90%. También es importante hacer hincapié en el hecho de que el 12,90% de los empleados encuestados cree que ninguno de los beneficios no remunerativos mencionados debería ser brindado por dichas consultoras, lo cual puede deberse a que ya se encuentran conformes con los que reciben actualmente.

Gráfico N° 10: Beneficio no remunerativo que deberían brindar las consultoras según empleados



5: CONSIDERACIONES FINALES

En base a la información obtenida a lo largo de la investigación, mediante la realización del marco teórico y el trabajo de campo, podemos concluir que en el caso de las Consultoras Globales de nuestro país, la rotación del capital humano valioso perteneciente a la Generación “Y” se debe a que las empresas no se adaptan a las necesidades y creencias de dicha generación, ya que la misma posee una visión completamente distinta a las anteriores (Generación “X” y “Baby Boomers”) y esto genera que las formas de realizar las cosas y las preferencias sean distintas. No obstante, a pesar de lo descrito en el Capítulo 3: Consultoras de Argentina y la aplicación de beneficios no remunerativos, observamos que la aplicación de los beneficios no remunerativos resulta ser un factor muy considerado al momento de evaluar una propuesta laboral.

En virtud de lo mencionado, consideramos que en la actualidad, dichas consultoras poseen una alta rotación del capital humano valioso debido a que no adecuan su estructura en función de los trabajadores que poseen, que son en su mayoría trabajadores pertenecientes a la Generación “Y”. Como se observa en el Capítulo 2.2: Generación “Y”, dicha generación tiene expectativas distintas al resto y sus prioridades se basan en poder lograr un equilibrio en su vida tanto laboral como personal, progresar en la empresa, ocupar posiciones de mayor jerarquía y los beneficios que puedan obtener. De ahí la importancia que tiene la flexibilidad laboral en la oferta de beneficios, ya que es lo que reclaman las nuevas generaciones, según surge del análisis llevado a cabo en el Apartado 4, Capítulos 2 y 3 (Entrevistas a ex-empleados pertenecientes a la Generación “Y” de Consultoras Globales; y Encuestas a empleados pertenecientes a la Generación “Y” de Consultoras Globales respectivamente) del presente trabajo de investigación.

Es interesante destacar (gracias al trabajo de campo realizado en el Apartado 4, Capítulo 1: Entrevistas a Responsables de Recursos Humanos de las Consultoras Globales) que, por un lado, desde Recursos Humanos se considera que la vida personal, el crecimiento, los desafíos y la libertad para decidir son los aspectos más valorados por los empleados de la Generación “Y”. Pero los trabajadores aludidos destacaron (según el Capítulo 3 antes mencionado) que lo que más valoran es el crecimiento profesional, los ingresos, la vida personal y la estabilidad (por orden de relevancia). Con lo cual se observa una brecha importante, ya que Recursos Humanos cree que la Generación “Y” prioriza la libertad para decidir y el trabajo creativo, pero según las respuestas de estos empleados hay otras cuestiones relevantes a la hora de lograr la estabilidad profesional como ser la flexibilidad, apoyo en la carrera y colaborar para que puedan encontrar un equilibrio entre la vida personal y laboral.

Otra diferencia se observa, fundamentalmente en lo referido a los ingresos ya que la Generación “Y” los consideró muy relevantes, mientras que Recursos Humanos no lo hace en igual medida. En función a la investigación realizada, los jóvenes profesionales buscan nuevos empleos basándose, en gran medida, en la remuneración ofrecida.

Estas brechas son particularmente importantes, ya que si Recursos Humanos no percibe con precisión la relevancia diferencial que los diversos aspectos tienen para la Generación “Y”, la propuesta de valor que construirá estará mal direccionada y perderá efectividad.

Los integrantes de las nuevas generaciones necesitan un *feedback* constante, diálogo abierto, valoran la autenticidad, trabajan por objetivos, valoran que les pidan su opinión y los hagan participar en proyectos. Buscan nuevos desafíos, como rotar dentro de la empresa o un cambio de proyecto, anhelan desenvolverse en un ambiente de trabajo desestructurado y usar vestimenta informal.

En caso de persistir la actual estrategia de Recursos Humanos por parte de las Consultoras Globales en cuanto a la atracción y retención de talentos (como se observa en el Apartado 2.3) las mismas continuarán perdiendo capital humano valioso debido a que otras empresas ofrecen mejores condiciones laborales para la generación en cuestión; cabe destacar que dicho capital dentro de una consultora es de suma importancia ya que el mismo constituye una ventaja competitiva con respecto a las demás organizaciones. Por otra parte, se estima que de no aplicar una acción correctiva a tiempo, las Consultoras Globales perderán competitividad en la industria en la que se desenvuelven.

Actualmente, las Consultoras poseen una estructura y estrategias definidas, y de las cuales no se observa que estén evaluando realizar modificaciones para adaptarlas a las preferencias de sus jóvenes empleados actuales y potenciales.

La solución variará de organización en organización, pero es esencial para cada una de ellas conocer su propia propuesta de valor para los empleados y adaptarla en función de las expectativas de las distintas generaciones, si no quieren quedar relegados en la actual “guerra de talento”.

6: ANEXOS

I - ENTREVISTA A RESPONSABLE DE RRHH DE CONSULTORA GLOBAL EN ARGENTINA

1- ¿Qué métodos utiliza para identificar talento? ¿Cuáles y con qué frecuencia los utiliza?

La identificación de talentos en la Consultora se hace a través de dos formas. La primera es en el proceso de selección de personal utilizando métodos de selección como “*assessment center*”. En el mismo se presentan los responsables de recursos humanos y un gerente de línea para que juntos puedan evaluar varios aspectos de los potenciales empleados, tales como nivel de educación, inglés, ganas, motivación, proactividad, capacidad analítica, relaciones interpersonales, capacidad de adaptación y aprendizaje.

Y la otra manera se realiza a través de evaluaciones de desempeño a lo largo del año. En este caso, se destaca las evaluaciones en función de las capacidades del evaluado en la cual se asigna una nota final en base a su rendimiento con el fin de poder detectar los talentos dentro de la organización. Además, se implementa el seguimiento de los casos con destacado desempeño.

2- ¿Cuál es el rango de tiempo ideal que usted pretende retener a su capital humano valioso en su empresa?

El rango de tiempo ideal es el máximo. Siempre y cuando la persona realmente agregue valor a la firma.

3- ¿Cual es el tiempo promedio de rotación del capital humano valioso de su empresa?

El tiempo promedio de rotación de la empresa varía según la categoría y según la línea de servicio. Pero en el último tiempo la rotación promedio para Jóvenes Profesionales es de un año y medio.

4- ¿A qué se debe el índice de rotación de capital humano valioso perteneciente a la Generación “Y”?

Cabe destacar que todos los empleados que deciden dejar de trabajar en el estudio deben pasar por una entrevista de egreso en la cual, entre otras cosas, se les consulta sobre el motivo de su decisión a cambiar de empleo. De este modo, según lo que comenta la mayoría de los actualmente ex-

empleados el motivo de egreso más recurrente que posee el estudio es la falta de flexibilidad laboral.

5- ¿Realizan acciones para retener talento? ¿Cuáles?

Las acciones que se realizan para retener al personal consisten en la oferta de diferentes actividades extra-laborales como torneos o beneficios corporativos.

6- ¿De cuánto es el presupuesto del cual dispone para realizar acciones tendientes a retener?

No se brinda dicha información debido a que es confidencial para la organización. De todos modos, el estudio se encuentra realizando distintas actividades y proponiendo beneficios para los empleados por lo que se estima que el presupuesto con el que cuentan no es demasiado limitado.

7- ¿Resulta difícil retener al capital humano valioso perteneciente a la Generación “Y”? ¿Por qué?

Se dificulta la retención de dicho segmento de empleados ya que creemos que poseen una gran ambición y muchas ganas de mejorar día a día, lo que hace que busquen nuevos horizontes laborales e innoven en nuevos empleos.

II - ENTREVISTA A RESPONSABLE DE RRHH DE CONSULTORA GLOBAL EN ARGENTINA

1- ¿Qué métodos utiliza para identificar talento? ¿Cuáles y con qué frecuencia los utiliza?

Internamente se realizan evaluaciones de desempeño anuales para destacar a los empleados talentosos y poder gestionar los recursos de una manera más eficiente. De esta forma, se logra detectar a los empleados más capacitados dentro de cada industria en particular.

En el caso de talento externo, se realizan entrevistas con cada uno de los postulantes al empleo tanto con Recursos Humanos como con un Gerente de alguna línea de negocio. A su vez, se efectúan entrevistas grupales para encontrar las capacidades de cada una de las personas y cómo las mismas se adaptan a la forma de trabajo que posee el estudio.

2- ¿Cuál es el rango de tiempo ideal que usted pretende retener a su capital humano valioso en su empresa?

El deseo de los responsables de Recursos Humanos es que aquella persona que ingresa a la firma pueda encontrar un lugar apropiado y confortable para quedarse por mucho tiempo y así obtener una ventaja por tener capital humano valioso dentro de la organización y que el mismo se sienta identificado con la organización a la cual representa.

3- ¿Cuál es el tiempo promedio de rotación del capital humano valioso de su empresa?

En particular los empleados jóvenes pertenecientes a la Generación “Y” rota cada aproximadamente un año y medio y dos años. La problemática es que actualmente nuestra consultora brinda una excelente preparación en cuanto a desarrollo personal y capacitación permanente, lo cual permite a los empleados crecer profesionalmente y, es por esto, que el resto de las empresas buscan permanentemente a nuestros empleados.

4- ¿A qué se debe el índice de rotación de capital humano valioso perteneciente a la Generación “Y”?

El principal factor por el cual los empleados jóvenes deciden dejar el empleo en nuestra consultora se debe al exceso que ellos perciben de carga laboral, lo que produce que realicen varias horas extras a lo largo del año y no todos están dispuestos a continuar con ese ritmo laboral.

5- ¿Realizan acciones para retener talento? ¿Cuáles?

Se ofrecen distintos beneficios no remunerativos tales como flexi-time, home office, torneos deportivos, licencias especiales y sorteos. Con estas acciones se busca que los empleados sientan un clima agradable y encuentren la flexibilidad que necesitan.

6- ¿De cuánto es el presupuesto del cual dispone para realizar acciones tendientes a retener?

No se brinda dicha información debido a que es confidencial para la organización.

7- ¿Resulta difícil retener al capital humano valioso perteneciente a la Generación “Y”? ¿Por qué?

La Generación “Y” resulta difícil de comprender para las personas de otras generaciones. La misma se destaca por ser muy dinámica y estar muy bien predisposta, se siente a gusto con los cambios y no le teme a ellos por lo que si encuentran otra organización que les ofrezca mejores condiciones laborales o en donde crean que van a sentirse mejor deciden tomar la decisión y realizar dicho cambio. Es por lo mencionado anteriormente que es complicado retener al capital humano valioso de la aludida generación.

III – MODELO DE ENTREVISTA PARA EX-EMPLEADOS (GENERACIÓN “Y”) DE CONSULTORAS GLOBALES EN ARGENTINA

- 1- ¿Qué factores de su antiguo empleo influyeron en el cambio de empresa?
- 2- ¿Qué beneficios no remunerativos debería brindar o mejorar su antigua empresa para que usted reconsiderara volver a trabajar en ella?
- 3- ¿Qué le ofreció la empresa a la cual ingresó para formar parte de ella?
- 4- ¿Su antigua empresa utilizaba algún método de identificación de talento?
- 5- ¿Considera que en su antigua empresa existía una alta rotación de capital humano valioso?
- 6- ¿Cuánto tiempo trabajo en su antiguo empleo?
- 7- ¿Qué beneficios no remunerativos brinda la empresa donde trabaja actualmente?

IV – ENCUESTA A EMPLEADOS (GENERACIÓN “Y”) DE CONSULTORAS GLOBALES EN ARGENTINA

1. ¿Trabajas actualmente en una de las consultoras "Big Four"? (Tal como PwC, Deloitte, Ernst&Young o KPMG)

A) SÍ

B) NO

2. Selecciona el más relevante de los siguientes factores por el cual dejarías tu empleo actual.

A) Clima laboral.

B) Cuestiones económicas.

C) Falta de capacitación.

D) Proyecto personal/profesional.

E) Falta de oportunidades de crecimiento.

3. ¿En qué medida tu empresa se preocupa por retenerte? Siendo 1 "muy poco" y 5 "mucho".

1 - 2 - 3 - 4 - 5

4. ¿Qué nivel de importancia tiene el sueldo para vos? Siendo 1 "muy poco" y 5 "mucho".

1 - 2 - 3 - 4 - 5

5. ¿Qué nivel de importancia tienen los beneficios no remunerativos para vos? Siendo 1 "muy poco" y 5 "mucho".

1 - 2 - 3 - 4 - 5

6. ¿Estás conforme con el sueldo que percibís actualmente? Siendo 1 "inconforme" y 5 "muy conforme".

1 - 2 - 3 - 4 - 5

7. ¿Estás conforme con los beneficios no remunerativos que recibís actualmente? Siendo 1 "inconforme" y 5 "muy conforme".

1 - 2 - 3 - 4 - 5

8. ¿Cuál es el nivel de rotación de personal joven o joven profesional en tu sector? Siendo 1 "muy bajo" y 5 "muy alto".

1 - 2 - 3 - 4 - 5

9. ¿En qué medida crees que el sueldo que paga tu empresa causa la rotación de personal joven o joven profesional en tu sector? Siendo 1 "muy bajo" y 5 "muy alto".

1 - 2 - 3 - 4 - 5

10. ¿Cuáles de los siguientes beneficios no remunerativos te brinda tu empresa?

- A) Ayuda en la carrera profesional (Becas - Ayuda Universitaria).
- B) Flexibilidad laboral.
- C) Cursos de capacitación.
- D) Actividades deportivas (Ej.: Reintegro de Gimnasio).
- E) Motivación personal - Reconocimiento Laboral.
- F) Buenos Planes de Obra Social.
- G) Todos.
- H) Ninguno.

11. ¿Cuál de los siguientes beneficios no remunerativos consideras que debería brindar tu empresa?

Selecciona el que creas más importante

- A) Ayuda en la carrera profesional (Becas - Ayuda Universitaria).
- B) Mayor flexibilidad laboral.
- C) Cursos de capacitación.
- D) Actividades deportivas (Ej.: Reintegro de Gimnasio).
- E) Motivación personal - Reconocimiento Laboral.
- F) Buenos Planes de Obra Social.
- G) Ninguno.

7: BIBLIOGRAFÍA

ALLES, M. A. (2010). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.

ÁLVAREZ MÉNDEZ, J. M. (2000). *Didáctica, currículo y evaluación: Ensayos sobre cuestiones didácticas* (2^{da} ed.). Madrid, España: Miño y Dávila.

BANCO SANTANDER RÍO S.A. Recuperado el 30 de Septiembre de 2012 de http://www.santanderrio.com.ar/nosotros/ventajas_form_y_conoc.jsp

BDO ARGENTINA. Recuperado el 25 de Septiembre de 2012 de <http://www.bdoargentina.com/Home.aspx?page=es/home.asp>

CASTELLO, O. R. (2008). *Capital humano: Una mirada crítica sobre un futuro complejo* (1^a ed.). Buenos Aires: Edicon. Fondo Editorial Consejo. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del talento Humano*. Bogotá: McGraw Hill Interamericana S.A.

CRAVINO, L. M. (2003). *Un trabajo feliz*. Buenos Aires: Temas.

CUESTA, E. M. et. al. (2009). *La nueva generación y el trabajo*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2012, de http://www.sumarios.org/sites/default/files/pdfs/65055_7367.PDF

DELOITTE ARGENTINA. Recuperado el 05 de Octubre de 2012 de http://www.deloitte.com/view/es_AR/ar/conozcanos/index.htm

DENZIN, N. K. (1978). *Sociological methods: a sourcebook* (2^{da} ed.). New York: Mc Graw-Hill.

GLOBAL NOVATIONS. Recuperado el 30 de septiembre de 2012 de <http://www.globalnovations.com.co/modelo-conceptual>

HATUM, A. (2009). *Alineando la organización: Estrategia y prácticas de recursos humanos para managers*. Buenos Aires: Granica.

HATUM, A. & FIGUEIREDO, R. (2004). *Dirigiendo personas*. (2da. ed.). Buenos Aires: Temas.

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

MEDINA SALGADO, C. (2009). *La generación Y y el surgimiento del trabajador 2.0*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2012, del Sitio Web de la Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Azcapotzalco:

<http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv36/rev36art05.pdf>

MEJÍAS, C. (2000). *Los talentos del siglo XXI: Técnicas para la búsqueda y selección del recurso humano en el nuevo paradigma*. Buenos Aires: Planeta.

MEJÍAS, C. (2010). *El sillón vacío: Selección y outplacement de talentos en el siglo XXI*. Buenos Aires: Granica.

PwC ARGENTINA. Recuperado el 05 de Octubre de 2012 de <http://www.pwc.com.ar/es/quienes-somos/index.jhtml>

RIMSKY, T. M. (2005). *Administración de la remuneración total: Nuevos sistemas de pago al personal*. México: Mc Graw-Hill.

SAMPIERI, R., COLLADO R. y LUCIO, P. (2000). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.

SÁNCHEZ, G. (2011, 18 de Diciembre). *La “generación Y” llega al mundo laboral e impone nuevas reglas*. *Diario Clarín*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2012, de http://www.clarin.com/tendencias/titulo_0_611338987.html

UNIVERSIDAD DE DEUSTO. *¿Qué es el mentoring?* Recuperado el 30 de Septiembre de 2012, del Sitio Web de la Universidad de Deusto:

<http://wwwnew.unicomer.deusto.es/estudios/Mentoring/Qu%C3%A9eselMentoring/Default.asp#Definicion>

VAN MORLEGAN, L. (2008). *Identificación y retención de talentos*. Buenos Aires: Edicon. Fondo Editorial Consejo. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

WERTHER, W. B. & DAVIS, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las empresas*. (6ta. ed.). D. F., México: McGraw-Hill