

---

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

---



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**MENCIÓN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS**

**Tema: “Retención de jóvenes talentos en empresas santafesinas”**

**Alumna: Lic. Paola Fabiana Bossio**

**Directora: Mg. Norma Zandomeni**

**Santa Fe, Septiembre de 2015**

## ÍNDICE

<b>ÍNDICE .....</b>	<b>2</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>8</b>
<b>1.1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2. GESTIÓN DE TALENTOS.....</b>	<b>9</b>
1.2.1. Concepto de talento.....	9
1.2.2. Proceso de gestión de talentos: Etapas.....	11
1.2.2.1. Identificación de talentos .....	13
1.2.2.2. Atracción de talentos .....	15
1.2.2.3. Desarrollo del personal talentoso.....	17
1.2.2.4. Retención de los talentos.....	20
<b>1.3. GESTIÓN DE JÓVENES TALENTOS .....</b>	<b>27</b>
<b>CAPÍTULO II: ANTECEDENTES EMPÍRICOS NACIONALES E INTERNACIONALES .....</b>	<b>36</b>
<b>2.1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>36</b>
<b>2.2. ANTECEDENTES INTERNACIONALES .....</b>	<b>36</b>
<b>2.3. ANTECEDENTES NACIONALES.....</b>	<b>43</b>
<b>2.4. CONCLUSIONES.....</b>	<b>48</b>
<b>CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....</b>	<b>51</b>
<b>3.1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>51</b>
<b>3.2. CUESTIONES METODOLÓGICAS .....</b>	<b>51</b>
<b>3.3. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS .....</b>	<b>54</b>
3.3.1. Talento .....	54
3.3.2. Retención de talentos .....	58
3.3.3. Jóvenes profesionales.....	63
3.3.4. Perspectivas futuras.....	66

<b>CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES.....</b>	<b>69</b>
<b>4.1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>69</b>
<b>4.2. IDENTIFICAR EL TALENTO EN LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>70</b>
<b>4.3. DESARROLLAR Y RETENER LOS TALENTOS ENCONTRADOS .....</b>	<b>71</b>
<b>4.4. GESTIONAR EL TALENTO EN JÓVENES PROFESIONALES .....</b>	<b>74</b>
<b>4.5. REFLEXIONES FINALES .....</b>	<b>78</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>86</b>
<b>6.1. GUÍA DE ENTREVISTAS .....</b>	<b>86</b>
<b>6.2. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.....</b>	<b>87</b>

# INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

La **gestión de talentos** cobra especial importancia en la actualidad debido a que el capital humano de las organizaciones se reconoce como uno de sus principales activos. Dado que siempre es más conveniente retener un empleado antes que perderlo, las empresas deben considerar las necesidades e inquietudes de su fuerza laboral para alcanzar su motivación y compromiso, disminuyendo así las posibilidades de que abandonen la organización.

En relación con lo anterior, llevar a cabo las acciones necesarias para lograr la retención y fidelización de aquellos empleados identificados como de alto potencial es fundamental para que la empresa alcance una ventaja competitiva sobre el resto de las organizaciones.

Muchas veces los talentos identificados en las empresas están representados por jóvenes profesionales, los cuales deben convivir con otras generaciones presentes en la organización y cuyos requerimientos deben ser especialmente considerados para poder así aprovechar todo su potencial y lograr su permanencia en la empresa. Alcanzar su motivación y compromiso es uno de los principales desafíos que tienen las empresas hoy en día.

En este marco, surge el interés por abordar el estudio de la problemática referida a la retención de jóvenes talentos, no sólo desde el análisis de los aportes teóricos y antecedentes empíricos sobre el tema, sino también desde la perspectiva de empresas de nuestro medio, como forma de lograr un acercamiento a la realidad regional.

Así, en el Plan de Trabajo se planteó como **objetivo general**:

*Recuperar la perspectiva, y en su caso las actuaciones, de empresas santafesinas en relación a los desafíos que plantea la retención de jóvenes talentos, con el propósito de generar conocimiento capaz de contribuir a una adecuada gestión de los recursos humanos en las organizaciones.*

En línea con este objetivo general, se fijaron los siguientes **objetivos específicos**:

- ✓ Sistematizar y analizar los principales aportes teóricos y abordajes empíricos en referencia a la gestión de talentos en general y de jóvenes talentos en particular.
- ✓ Detectar la importancia que asignan las empresas seleccionadas para la muestra a la gestión de talentos, relevando las prácticas que utilizan para su identificación y retención.
- ✓ Identificar si las empresas seleccionadas reconocen como una necesidad, o al menos consideran, la aplicación de prácticas específicas para lograr la retención de los jóvenes talentos, indagando, según el caso, sobre las prácticas implementadas o las causas de su no utilización.

El informe del trabajo realizado se presenta en cuatro capítulos. En el primero de ellos se efectúa una sistematización de las opiniones de diferentes autores acerca de la temática en estudio, incluyendo conceptos sobre talento, las etapas del proceso de gestión del mismo y una mención especial respecto de los jóvenes talentos.

Durante el segundo capítulo se reseña una serie de antecedentes empíricos de carácter nacional e internacional, que refieren tanto a la gestión de talentos como a la temática de los jóvenes profesionales, y que fueron seleccionados como los más relevantes al momento de evidenciar la situación actual de las empresas frente a estas cuestiones.

En el tercer capítulo se explica la metodología utilizada para realizar la investigación de campo y se consignan los principales hallazgos asociados a los diferentes ejes de análisis en base a los cuales se estructuró la recopilación de información primaria.

Por último, en el cuarto capítulo se exponen las conclusiones a las que fue posible arribar luego del análisis y la reflexión sobre la información enunciada en los tres apartados anteriores.

# CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL

## CAPÍTULO I: MARCO REFERENCIAL

### 1.1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, debido a que los productos y servicios del mercado cada vez demandan mayor intensidad en conocimiento, la atención está más enfocada en la gestión eficaz del capital humano y de los recursos intangibles que posee la organización (Björkman & Smale, 2010). A partir de la **Teoría de los Recursos y Capacidades**, se reconoce que la competitividad de una empresa depende no sólo de factores externos sino fundamentalmente de los recursos y capacidades con que cuente la misma, poniendo especial interés en aquellos recursos intangibles y, particularmente, en el capital humano de la organización (Carrión Maroto & Ortiz de Urbina, 2000).

En este marco, cobra especial importancia la gestión de talentos asumiendo que los mismos constituyen “... *un motor crítico del desempeño de la empresa y la capacidad de una compañía para atraer, desarrollar y retener a las personas más capaces será en adelante una gran ventaja competitiva.*”(Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2003, p. 2)

En muchos casos, esos talentos en las empresas están representados por jóvenes profesionales que comparten ciertas características al momento de desempeñarse laboralmente. Cada generación de trabajadores desarrolla diferentes expectativas con relación al trabajo y la carrera, en función de las experiencias vividas por el contexto en que crecieron y se formaron. Debido a esto, sucede que algunas prácticas organizacionales se vuelven obsoletas según los parámetros de los más jóvenes. En la actualidad, los altos salarios y la estabilidad de empleo parecen no ser suficientes para retener a estos jóvenes profesionales (Reis Rosa, 2012). En palabras de Hatum (2011, p. 27-28), “*Los empleados de hoy no valoran la seguridad laboral como antes; en cambio, se sienten poderosos porque son conscientes de su importancia para las organizaciones.*”

En concordancia con lo expresado anteriormente y dados los cambios que se están produciendo en el mundo del trabajo, es importante que las empresas consideren la forma más efectiva de atraer y mantener dentro de su fuerza laboral a los miembros más jóvenes de la sociedad, muchos de ellos pertenecientes a la denominada

“Generación Y”<sup>1</sup>, que se encuentran insertos en el mercado laboral hace ya algunos años<sup>2</sup> o bien realizando sus primeras experiencias en él. Su aporte puede ser muy valioso, dada su gran preparación académica, su estrecho vínculo con las tecnologías más recientes y su facilidad para adaptarse a los rápidos cambios del entorno. Estos empleados pueden constituir los nuevos talentos dentro de la empresa, por lo que comprender sus motivaciones y expectativas, las cuales difieren en relación a las de generaciones anteriores, es fundamental a los fines de lograr fidelizarlos como miembros dentro de la organización.

A continuación se realizará una sistematización y análisis de los aportes teóricos más importantes en relación con la gestión de talentos en general y de los jóvenes talentos en particular.

## 1.2. GESTIÓN DE TALENTOS

### 1.2.1. CONCEPTO DE TALENTO

Para lograr una aproximación al concepto de talento, se considera necesario mencionar algunas de las opiniones que los diferentes autores tienen sobre este tema.

Tal como describen Michaels, Handfield-Jones y Axelrod (2003) el talento *“(...) es la suma de las habilidades de una persona: sus dotes innatas, sus destrezas, conocimiento, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter e iniciativa. Comprende también su capacidad de aprender y desarrollarse.”* (p. XIII) Para Martha Alles (2009) *“talento es una combinación de conceptos: conocimientos, competencias, valores, experiencia.”* (p. 11).

---

<sup>1</sup> Generación Y: la mayoría de los autores incluyen dentro de esta categoría a todos aquellos individuos nacidos entre los años 1980 y 1995 con intereses y motivaciones similares que hace que sus comportamientos y actitudes frente al trabajo estén caracterizados por la mayor predisposición a tomar riesgos, la necesidad de feedback constante, la valoración de la flexibilidad y el tiempo libre, la implementación rápida de las nuevas tecnologías, etc.

<sup>2</sup> Según un estudio realizado por Business and Professional Women’s Foundation, para el 2025 se espera que los trabajadores pertenecientes a la Generación Y lleguen casi al 75% de la fuerza laboral. *“Managing Gen Y employees. Flexibility and use of technology are key.”* Polevoi, Lee. Managing people at work. Mayo 2012. [www.managingpeopleatwork.com](http://www.managingpeopleatwork.com)

Pero no sólo se debe poner atención en definir el concepto de talento sino, a su vez, a lo que se considera personas con talento. Los autores Jiménez, Hillier-Fry y Díaz (2008) sostienen que:

*“El talento es la capacidad que las personas ponen en práctica para obtener resultados excepcionales de manera estable en el tiempo, unida al compromiso por la consecución de estos. Las **personas con talento**, además, contribuyen al desempeño actual y futuro de la organización a través de sus competencias técnicas, sociales, comerciales o de gestión, así como del potencial de desarrollo que demuestran.”* (p. 9)

Haciendo referencia al segundo concepto planteado en la definición anterior y según palabras de Saracho (2008, p. 35), se define como *“(...) talentos a aquellos empleados que, en cualquier posición de la organización, agregan valor crítico al negocio y/o lo harán en un período predecible y planificado de tiempo”*.

Las definiciones precedentes hacen referencia a considerar no sólo a aquellas personas que en la actualidad marcan una diferencia con su desempeño sino también a las que muestran un potencial para destacarse en cualquier puesto o tarea que contribuya con la creación de valor para la empresa.

A su vez, además de tener en cuenta el conocimiento que puede aportar el empleado, también es importante atender a sus comportamientos y actitudes frente al trabajo. Según menciona Silvia Rodil (Revista Mercado, 2010):

*“Hablar de talento es hablar de una persona con una habilidad especial para abordar los problemas, con pensamiento estratégico y creativo más allá de los límites, capaz de trasladar conceptos complejos a la realidad, que posee equilibrio emocional, empatía, entendimiento social y capacidad de motivar, influir y liderar y que encuentra en las situaciones de crisis una oportunidad.”* (p. 56)

Como expone Jericó (2007), y en concordancia con lo mencionado anteriormente por los demás autores, es posible observar algunas características que deben encontrarse en las personas a considerar como “talentos” dentro de la organización:

- *Capacidad*: se refiere a todos los conocimientos (saber) y habilidades (saber hacer) con que cuenta la persona.
- *Compromiso*: se entiende como el querer hacer, el “involucrarse” con el trabajo o la tarea que se realiza.
- *Acción*: se refiere a la puesta en práctica, la ejecución en el momento preciso.

De esto se desprende que las empresas, para identificar a aquellos que serán considerados talentos, deben determinar las características que deberán reunir esas personas para ser catalogadas como tales. Cada organización conformará su propia definición de talentos en función de esas características y las necesidades o intereses particulares de la misma.

*“La mentalidad de talento es la convicción profunda de que contar con las mejores personas en todos los niveles es la manera de superar a los competidores; es la convicción de que el mejor talento es un factor crítico de ventaja competitiva; es reconocer que el talento es lo que activa todas las demás palancas del desempeño.”* (Michaels et al., 2003, p. 24)

### 1.2.2. PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTOS: ETAPAS

Para Hatum (2011, p. 35), *“la gestión del talento es una actividad estratégica alineada con la estrategia de negocios de la empresa, cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en los diversos niveles de la organización.”* De lo anterior se desprende que este proceso comprende una serie de etapas que integran diferentes áreas de gestión: la definición del talento dentro de la organización, su identificación (tanto dentro como fuera de la empresa) y su atracción, el desarrollo del talento en todos los niveles y la retención del mismo a través de su reconocimiento (Jiménez et al., 2008).

La **gestión del talento** es sumamente necesaria para poder atraer y mantener a aquellas personas que pueden representar una fuente de ventaja competitiva para la empresa. Es fundamental que la estrategia de gestión del talento sea liderada por la Dirección General de la empresa para que los demás niveles de la organización la sigan.

A su vez, el Departamento o área de RRHH debe actuar como “socio de negocios y de talento” a través de la alineación de dicha estrategia con la estrategia general de la empresa (Hatun, 2011). Se debe buscar mayor efectividad en la gestión de las personas clave dentro de la empresa, logrando su compromiso y su sentido de pertenencia a la organización en el futuro, evitando así que los mismos sean captados por la competencia o simplemente abandonen la empresa.

Dado que la gestión del talento es una cuestión clave a la hora de diferenciar a la empresa del resto de sus competidores, los autores Jiménez et al. (2008) identificaron tres situaciones que comparten aquellas empresas que logran el éxito en este proceso:

- *“Dedican tiempo y esfuerzo a entender las tendencias del entorno socioeconómico y el mercado laboral en el que se mueven, además de analizar su propia organización actual y futura para definir qué talento marca la diferencia en su negocio y en su tipo de organización.*
- *Actúan en toda la ‘cadena’ de la gestión del talento (no sólo en la atracción y retención) y prestan especial atención en la identificación, el desarrollo y el despliegue de personas que ya forman parte de la empresa. (...)*
- *Involucran a las personas adecuadas en diversas fases del proceso para apoyar la iniciativa, desde el comité de dirección hasta el área de recursos humanos, pasando por los mandos intermedios.”*

A continuación se describen las diferentes etapas que deben componer el proceso de gestión de talentos dentro de la organización:



### 1.2.2.1. Identificación de talentos

En primer lugar y una vez definidas las características y/o habilidades que son clave para el desarrollo exitoso de la empresa, se deben **identificar** los talentos que tiene la organización, es decir, aquellas personas que cuentan con dichas características o bien, con el potencial para adquirirlas en el futuro.

Para ello es necesaria la conformación de un conjunto de talentos que incluya a aquellos que tienen mejor rendimiento y ocupan puestos críticos para mantener la ventaja competitiva de la organización (Björkman & Smale, 2010). Asimismo, es de utilidad el establecimiento de un “mapa de talentos” con el objetivo de conocer *“qué perfiles necesita la organización en determinadas posiciones clave y, más específicamente, qué perfiles de talento son necesarios en cada unidad de negocios.”* (Jiménez et al., 2008, p. 11)

Es preciso que las compañías puedan diferenciar y determinar cuáles empleados son los que tienen un mejor desempeño y por lo tanto benefician al desarrollo de la empresa y cuáles no.

Aquí juegan un papel importante tanto la **evaluación de desempeño** como la **evaluación de potencial** que se realice a los empleados, ya que ambas deben estar diseñadas de forma tal que permitan la identificación de aquellos que presenten un alto potencial y un alto desempeño.

Las personas que cuentan con un buen desempeño generalmente son aquellas con *“buenos antecedentes, que han hecho contribuciones que tienen un gran impacto en los resultados de la organización.”* (Hatun, 2011, p. 123) Para la evaluación del desempeño se debe utilizar la medición del grado de cumplimiento de los objetivos establecidos y el aporte que haya realizado el empleado a la generación de valor para la empresa. Esto, a su vez, puede estar vinculado a los sistemas de remuneración y recompensas.

Pero no sólo se debe atender a aquellos empleados que hayan manifestado un buen desempeño en el pasado sino también a los que manifiesten un claro potencial a futuro. Para identificar si la persona tiene un alto potencial de progreso es necesario centrarse en dos cuestiones: la capacidad de manejar mayor complejidad y la capacidad de aprendizaje, muchas veces manifestada por el interés en la innovación, los cambios y la asunción de riesgos (Hatun, 2011).

Saracho (2008) plantea un modelo para definir el talento en la organización e identificar qué empleados son claves para el logro de las metas estratégicas, en el cual incluye cuatro Criterios de Decisión:

- **Alto desempeño**, abarcando tanto la existencia de **competencias clave** que reflejen las fortalezas que posee el empleado para el desarrollo de sus actividades en su puesto actual, como el alcance de **resultados destacados** sobre aquellos indicadores que agreguen mayor valor al negocio.
- **Alto potencial**, donde se combinan las **aspiraciones del empleado**, incluyendo tanto sus intereses como las motivaciones que lo impulsan en la realización de sus tareas, **y sus capacidades**, que contienen sus aptitudes y competencias para desempeñarse en su cargo.
- **Posición clave**, identificando aquellos puestos que tienen impacto en la capacidad estratégica de la empresa (competencias centrales) para asegurarse que los mismos estén cubiertos con personas que posean la preparación adecuada para ellos.
- **Conocimiento experto**, especializado o técnico en relación a tareas fundamentales para la organización, y que, a su vez, es escaso en el mercado, lo cual genera que las personas que lo poseen sean difíciles de reemplazar en el corto o mediano plazo.

Atendiendo a estos parámetros, será posible la identificación de las personas talentosas que tiene actualmente la organización y la posterior gestión de las mismas.

Una de las mayores debilidades de esta etapa es que, una vez realizada, no se presta atención a los resultados de la misma, por lo que son de suma importancia las posteriores inversiones en formación y desarrollo que puedan realizarse como así también las promociones oportunas de estos individuos hacia puestos donde puedan demostrar su potencial (Björkman & Smale, 2010). Asimismo, una vez identificados aquellos talentos que tienen el mejor desempeño (pasado o futuro), es necesario asegurarse que los mismos continúen en la empresa, intentando lograr su compromiso y satisfacción con la organización.

### 1.2.2.2. Atracción de talentos

Otra de las cuestiones a considerar es de qué manera se va a efectuar la **atracción de los talentos que se hallan en el mercado**, evaluando el tipo necesario de talento para cada puesto y las capacidades que se deberían desarrollar en cada uno de estos. Para ello, la organización debe, en primer lugar, definir una propuesta de valor para el empleado (PVE). Según los consultores de McKinsey, *“Una propuesta de valor para los empleados (PVE) es la suma total de todo lo que experimenta y recibe el individuo mientras forme parte de la empresa, desde la satisfacción intrínseca con el trabajo hasta el ambiente, el liderazgo, los colegas y la compensación.”*(Michaels et al., 2003, p. 47)

Una propuesta de valor efectiva sirve a la organización no sólo para atraer potenciales empleados sino también para retener a los mejores que ya se encuentran dentro de ella. De todas formas, esta propuesta no debe definirse por única vez, sino que debe estar en constante adecuación en función de los requerimientos del personal como también de las propuestas ofrecidas por los competidores en el mercado.

Los autores Michaels et al. (2003) proponen algunos aspectos a considerar por las empresas para efectuar el diagnóstico de su PVE actual y determinar si es necesario modificarla para obtener los resultados deseados:

- Evaluar la actual fortaleza de la PVE, observando el desgaste de aquellos empleados con alto desempeño, analizando la calidad de los nuevos contratados y la aceptación de las ofertas de trabajo realizadas en el mercado.
- Realizar estudios entre los empleados anteriores y actuales para comprender qué aspectos de la PVE les resultan atractivos y en base a qué pueden aceptar o rechazar un puesto en la empresa.
- Efectuar una adecuada comparación entre la propia PVE y la que ofrecen los competidores por el talento, identificando en primer lugar quiénes son y cuáles son los puntos fuertes y débiles de sus propuestas de valor.
- Identificar las fortalezas y debilidades de la propia PVE.
- Definir cuáles serán los cambios clave para mejorar la actual PVE, logrando que los directivos acepten e impulsen dichos cambios.

Asimismo, al momento de determinar la PVE utilizada para el reclutamiento de personal se deberán tener en cuenta las diferencias generacionales mencionadas anteriormente, en especial con respecto a valores, intereses y aspiraciones, de forma tal de que la misma se adapte al tipo de empleado que se va a tomar. Según el vicepresidente de Recursos Humanos para Latinoamérica de Unilever Pablo Maison, *“la oferta de valor como empleador que aún tienen muchas compañías está diseñada para las necesidades de las generaciones anteriores. ‘Cuando en las empresas todavía ofrecemos carrera, remuneración, largo plazo y desarrollo, estamos hablando un idioma distinto al de la Generación Y, que demanda otras cosas. Ellos piden hoy, presente. Ni largo plazo ni futuro’.*” (citado en Novoa, Revista iProfesional, 2013)

Por otra parte, se deben *“identificar qué canales de reclutamiento son más apropiados para atraer al talento deseado de acuerdo con sus características culturales y organizacionales, y qué prácticas de selección podrán ayudar mejor a identificar un buen candidato para un determinado puesto.”* (Hatun, 2011, p. 68)

Como expresa este autor, los objetivos de contratación son, a menudo, los que indican qué método o práctica de selección conviene utilizar. En la actualidad es fundamental identificar aquellos métodos que le permitan a la empresa asegurarse de contratar el talento correcto, combinando entre sí los que posibiliten la obtención de mejores resultados. Las prácticas más utilizadas son las entrevistas (individuales, grupales o conductuales), los centros de valoración o assessment centers, los test psicométricos y las referencias (Hatun, 2011).

Las técnicas de selección, así como los instrumentos utilizados para llevarlas a cabo, deben tener las siguientes características (Castillo Aponte, 2015):

- **Confiabilidad:** presentar la misma medida cada vez que es utilizada con la misma persona, dentro de un período de tiempo razonable.
- **Validez:** servir para medir el comportamiento o característica que se está evaluando y para el cual se está utilizando.

Es importante detectar no sólo las características actuales de los candidatos sino también las potenciales que mejor se adapten a los puestos a cubrir.

En palabras de Castillo Aponte (2015):

*“La selección es entonces un pronóstico de las características actuales y potenciales de los candidatos, para escoger el que mejor se acople con las condiciones del cargo y de la empresa, de tal manera que se pueda esperar una alta satisfacción del empleado y la optimización de los resultados de la empresa. Se trata entonces de lograr la mayor correspondencia entre los rasgos humanos y las expectativas de la Institución.” (p. 46)*

Como resultado de estos procesos de reclutamiento y selección, se logrará la incorporación de nuevos talentos a la organización. Esta contratación externa deberá complementarse con la promoción interna de aquellos empleados que fueron detectados en la etapa anterior para llevar a cabo el desarrollo de los mismos.

### **1.2.2.3. Desarrollo del personal talentoso**

Tanto para los talentos identificados dentro de la empresa como también para los que hayan sido incorporados, es necesario pensar en el **desarrollo** de aquellos que se consideran fundamentales para el éxito futuro de la organización. La empresa debe asegurarse que estos talentos profundicen en el desarrollo de sus competencias, permanezcan en la organización y ocupen puestos en los que pueden hacer uso de sus habilidades en beneficio de la empresa (Björkman & Smale, 2010).

En función de lo expresado por Alles (2006), el desarrollo de competencias constituye la forma más adecuada para desarrollar el talento humano. En primer lugar, se deben identificar cuáles son las competencias que requieren el o los puestos de trabajo a ocupar por los talentos y luego lograr el desarrollo de las mismas por parte de las personas que fueron identificadas para dicho fin.

*“El desarrollo de una competencia se verifica luego de su puesta en práctica, es decir, con la experiencia. (...) las personas deben analizar tanto los éxitos como los fracasos, agregando de ese modo valor a su experiencia y acrecentando sus competencias a través del desarrollo de las mismas.” (Alles, 2006, p. 81)*

Siguiendo lo que plantea la autora, para el desarrollo de las competencias se deben llevar a cabo las siguientes acciones:

- Cursos formales sobre la competencia a desarrollar, mayormente prácticos.
- Entrenamiento en el puesto de trabajo, incluyendo el resultado de evaluaciones de desempeño, opiniones de los superiores e indicaciones diarias de las tareas que valen, a su vez, como retroalimentación para este desarrollo.
- Autodesarrollo, que representa la base para el desarrollo de competencias.

En concordancia con lo anteriormente expuesto, los autores Björkman y Smale (2010) sostienen que las empresas multinacionales tienen un enfoque de desarrollo de la dirección basado en el principio 70-20-10: *“el 70% del desarrollo se produce en el puesto de trabajo (desarrollo de tareas exigentes), el 20% se produce a través del feedback, el coaching y la relación con los demás, y el 10% restante se produce a través de la formación formal.”* (p. 40) Asimismo, opinan que, de acuerdo a lo demostrado por las investigaciones realizadas, las formas más efectivas de desarrollar a las personas son a través de la asignación de experiencias como la gestión de un proceso de cambio, el liderazgo de un proyecto especial o funciones de consultoría y la realización de misiones internacionales.

Atendiendo a lo expresado por la autora Pilar Jericó (2013), existen cuatro claves para lograr desarrollar el talento en la organización, a saber: la motivación en la actividad que se desempeña, los conocimientos que sean necesarios para perfeccionar las habilidades (el “saber cómo”), la constancia para la cual se debe invertir tiempo, esfuerzo y mucha repetición y, por último, los recursos, tanto de tiempo como de otros medios, que la empresa pueda invertir para lograr su desarrollo.

Por otra parte, Hatum (2011) manifiesta que la nueva gestión del talento ha generado la necesidad de modificar determinados paradigmas acerca del desarrollo de los empleados que anteriormente eran utilizados por las empresas. En primer lugar, ante la decisión de utilizar la **contratación externa o la promoción interna**, en la actualidad se plantea que es **fundamental implementar ambas actividades al mismo tiempo**. Esto es así debido a los grandes cambios que se vienen produciendo en el contexto de las empresas, los cuales generan que los empleados puedan ser captados por otras compañías que demanden sus conocimientos y experiencias.

Dado que el personal ya no tiene como objetivo principal la estabilidad y la realización de su carrera profesional en una misma organización, continúa el autor, se genera la necesidad de contratar talentos en el mercado de trabajo para equilibrar la pérdida de aquellos que, habiendo sido identificados como potenciales talentos, hayan abandonado la organización buscando nuevos desafíos.

En segundo lugar, otro de los paradigmas establecido en las empresas planteaba si era conveniente implementar una planificación de la sucesión, detectando empleados específicos que pudieran ocupar determinados puestos de liderazgo a mediano/largo plazo o crear pools de talento para identificar grupos de personas capaces de desempeñar tareas específicas, que sean consideradas críticas para la organización.

Con relación a esto, Hatum (2011) sostiene que aquellas organizaciones que dependen únicamente de la **planificación de la sucesión** pueden encontrarse en serios problemas debido a la dinámica del mercado actual. Puede suceder que aquellas personas que hayan sido identificadas para la sucesión de determinados puestos clave abandonen la empresa porque han obtenido una oferta mejor en el mercado, dejando de este modo vacante la opción prevista por la organización al momento de concretarse dicha sucesión.

A su vez, otros de los inconvenientes que se plantean con la planificación de la sucesión es que, con el tiempo, los requisitos para un determinado rol pueden variar luego de haberse confeccionado el plan, o bien, pueden cambiar los criterios a considerar para el nombramiento de los directivos (Björkman & Smale, 2010).

Por ello, según expresa Hatum (2011), es esencial la utilización de los **pools de talentos** dado que permiten a la empresa:

- Gozar de una mayor flexibilidad al momento de la sucesión, ofreciendo una reserva más extensa de candidatos potenciales para el puesto que ha quedado vacante.
- Disminuir el riesgo de tener que localizar nuevos empleados y prepararlos para los puestos disponibles, debido a que los candidatos elegidos previamente para la sucesión han abandonado la empresa.

Asimismo, para la creación de los pools de talentos existen diferentes opciones dependiendo de las características y necesidades de la empresa. Una de ellas es el

“análisis de riesgo vacante”, a partir del cual se consideran dos dimensiones: *“el grado de dificultad para hallar un reemplazante para un puesto determinado y el valor agregado del puesto para la empresa en el mercado.”* (Hatun, 2011, p. 117) El objetivo es identificar aquellos puestos que tienen una mayor dificultad para elegir un reemplazo y que, a su vez, poseen un alto valor agregado para la empresa, de manera de conformar el pool de talentos para dichos puestos que son críticos.

Por último, es importante considerar que el desarrollo sirve, además, para atraer y retener a las personas talentosas, las cuales generalmente abandonan la empresa si entienden que no están creciendo ni incorporando nuevos conocimientos y experiencias (Michaels et al., 2003). Es fundamental brindar a los empleados retroalimentación acerca de sus puntos fuertes y débiles, de forma de indicarles en qué aspectos se destacan y en cuáles es necesario que mejoren su desempeño. De esta manera, se posibilita que los mismos puedan comprometerse con su propia carrera y su desarrollo.

#### **1.2.2.4. Retención de los talentos**

Para lograr la **retención de los talentos** es importante evaluar qué aspectos son valorados por parte de aquellos a los que se busca mantener dentro de la organización.

*“...cuanto más tiempo y dinero invierta la empresa en desarrollar talento, más importante se vuelve la retención para el retorno de esta inversión. La retención también es importante para evitar los costos ocultos de la rotación de personal, por ejemplo, la pérdida del conocimiento y de la experiencia de las personas que dejan la organización.”* (Hatun, 2011, p. 157)

En este punto se recupera la perspectiva de especialistas en el tema respecto de las prácticas más eficaces para la retención de talentos. Algunos de ellos desarrollan verdaderos modelos en los cuales integran diferentes variables, mientras que otros hacen foco en determinadas cuestiones particulares.

En el libro de Hatun (2011) se presenta un modelo para la retención de talentos en la empresa que contiene tres elementos:



➤ **Identidad organizacional:**

Para conformar una fuerte identidad organizacional es necesario que la empresa mantenga intactos sus valores centrales a través del tiempo, de forma tal de lograr que el empleado perciba una sensación de coherencia dentro de la misma. Esto lleva a generar identidad y compromiso con los valores, las creencias y la misión de la organización.

Según los autores Gustafson y Reger (1995, citado en Hatum, 2011, p. 161) *“la identidad de una organización consiste en dos conjuntos de atributos: los intangibles, que son centrales y perdurables (por ejemplo, los valores centrales), y los sustantivos, que incluyen los productos, las estrategias y el alcance geográfico de la organización. (...) las organizaciones pueden adaptarse a condiciones cambiantes, pero, al mismo tiempo, mantener su estabilidad usando su identidad como ancla psicológica.”*

➤ **Compensaciones y recompensas:**

Es fundamental que la estrategia de compensaciones y recompensas esté vinculada con la estrategia de retención y de gestión de talentos, como así

también con el análisis del desempeño y del potencial de los miembros de la organización. Es decir, a través de las compensaciones y recompensas se debe reconocer a los empleados en función a las contribuciones que estos hagan a la empresa.

Para lograr esto se deben considerar factores como:

- Salarios flexibles en función del talento identificado en cada persona, que deberán incluir sueldos competitivos en el mercado y otros incentivos a largo plazo, como por ejemplo, las opciones de acciones; y
- Bonificaciones con relación al desempeño individual de los empleados y al desempeño grupal o por unidad de negocios, que aumentan la motivación y el sentido de pertenencia tanto a la empresa como al grupo de trabajo.

Se debe tener en cuenta que las compensaciones y recompensas a corto plazo incentivan el desempeño y las de largo plazo generan un vínculo más estrecho entre el empleado y la organización.

➤ **Carrera y empleabilidad:**

Se entiende como el elemento principal al momento de decidir continuar trabajando en una compañía.

Actualmente las personas, cuando se encuentran en la búsqueda de un trabajo, focalizan su interés en la empleabilidad: *“tratan de hallar las condiciones que las ayuden a cotizarse mejor en el mercado laboral. La razón es que los trabajadores se han dado cuenta de que las condiciones en el mercado laboral han cambiado.”*(Hatum, 2011, p. 172)

Es importante brindar oportunidades para que los empleados puedan adquirir conocimientos y experiencia, de forma tal que realmente quieran incorporarse y permanecer en la empresa, logrando así su involucramiento y satisfacción.

Asimismo, es necesario que la organización detecte cuáles son aquellas habilidades que poseen sus talentos y cuáles son las que desean desarrollar, de manera tal de ofrecerles una gran cantidad de experiencias de desarrollo donde puedan capitalizar las mismas y así conectarse con la empresa.

Uno de los conceptos más nuevos en esta temática es el de la **“personalización de la carrera”** donde la carrera es dividida *“en cuatro dimensiones: ritmo; carga de trabajo; ubicación y rol. De acuerdo con este concepto, una persona puede acelerar o desacelerar el ritmo de progreso de su carrera, elegir una carga de trabajo plena o reducida, restringir o expandir la cantidad de viajes relacionados con el trabajo, y asumir más o menos responsabilidad. (...) aumentan las vías alternativas para que los empleados de alto potencial y los de sólido desempeño se queden en la organización, pero al ritmo o siguiendo el camino más adecuado para ellos en un momento determinado.”* (Benko & Weisberg, 2007, citado en Hatum, 2011, p. 176)

En opinión de González (2009), se sugiere que, una vez que hayan sido correctamente identificadas las necesidades del personal a retener, se debe atender a los siguientes puntos para lograr su continuidad en la empresa:

- Establecer un sistema de remuneración y beneficios que sean flexibles, competitivos en relación al mercado y acordes a la realidad de la empresa.
- Lograr que los empleados estén cómodos con el ambiente de trabajo y se sientan seguros y estimulados para conseguir una sana competencia entre ellos.
- Ofrecer proyectos desafiantes, creativos e innovadores, que sean atractivos para que los talentos se sientan impulsados a enfrentar los retos que implican los mismos.
- Diseñar un plan de carrera profesional correctamente comunicado, de forma tal que los talentos conozcan qué posibilidades de crecimiento profesional tendrán en la empresa y se esfuercen para lograr esos objetivos.

- Brindar la posibilidad de tener un horario flexible, de forma tal que se puedan armonizar las demandas de las esferas personal, familiar y laboral.

Por otra parte, la coordinadora del Programa de Formación Gerencial en Recursos Humanos del Instituto para el Desarrollo Empresario Argentino (IDEA) Daniela Mora Simoes (IDEA N° 254, 2011, p. 100) propone que *“para mantener a sus colaboradores más valiosos, cada empresa debe identificar sus fortalezas y utilizarlas. Si, por ejemplo, no se pueden acompañar los aumentos salariales de convenio en todos los niveles, podrían ofrecerse prácticas que también se valorizan: equilibrio entre la vida privada y la profesional, buen clima de trabajo, opciones de capacitación, horizonte de carrera, son aspectos muy tenidos en cuenta actualmente, sobre todo, por los más jóvenes.”*

Atendiendo a esta idea, uno de los aspectos fundamentales, según los especialistas, es el logro de un **buen ambiente de trabajo** dentro de la empresa (IDEA N° 258, 2013). Como manifiesta Josefina Elisii, coordinadora del Programa de Formación Gerencial “Empresarios en Crecimiento”, *“con incentivos económicos, cursos, viajes o bonus jugosos no alcanza para gestionar exitosamente los talentos y retenerlos. La gente hoy quiere trabajar en ámbitos distendidos. Esto exige algún cambio en el diseño organizacional. Se deben eliminar ciertas prácticas rígidas y sumar otras, por ejemplo, espacios de intercambio y reflexión, after office, negociación, diseños más flexibles basados en convicciones...El liderazgo del presente debe incluir este tipo de cosas.”* (IDEA N° 254, 2011, p. 100)

Otro aspecto a destacar es la importancia creciente que se le asigna al logro de un **equilibrio laboral – personal** mediante la incorporación de “Políticas familiares amigables” dentro de la organización, de forma tal de conseguir *“mayor lealtad y grado de identificación con la empresa; disminución de los índices de absentismo; menor estrés en los trabajadores; incremento de la productividad debido a mayor concentración; reducción de costos fijos; mayor retención de empleados competentes, con mejores resultados en los costos de capacitación de los mismos; mayores niveles de satisfacción laboral; mayor captación de trabajadores altamente calificados; todo ello porque incluso en situaciones de aumento de las horas de trabajo los empleados se sienten a gusto con el equilibrio logrado.”* (Litchfield, Swanberg & Sigworth, 2004 citado en Debeljuh & Jáuregui, 2004, p. 94)

Otros autores refieren a la **motivación de los empleados** dentro de la organización como uno de los aspectos que los lleva a ser más productivos en sus tareas. Esta motivación vincula las necesidades y expectativas propias de la persona con las condiciones que caracterizan al ambiente de trabajo. Así, según manifiestan las autoras Marín Fernández y Velasco De Lloreda (2005, p. 66-67), dentro de las condiciones motivacionales están comprendidos cinco factores:

- **“Supervisión:** *Comportamiento de consideración, reconocimiento o retroinformación del jefe o representante de la autoridad formal. Valoración que se hace del trato proveniente del jefe.*
- **Grupo de trabajo:** *Valoración que hace la persona de las condiciones de trabajo que le permiten estar en contacto con otros, participar en acciones colectivas, compartir, aprender de otros.*
- **Contenido del trabajo:** *Valoración que el individuo hace de condiciones intrínsecas del trabajo que le pueden proporcionar autonomía, variedad e información sobre su contribución.*
- **Salario:** *Valoración de la retribución económica asociada al desempeño del cargo.*
- **Promoción:** *Valoración de la movilidad ascendente que un puesto de trabajo permite a su desempeñante dentro de un contexto organizacional.”*

Todas estas cuestiones afectan la motivación y directamente el desempeño de los trabajadores, por lo que conocerlas y actuar sobre ellas es fundamental para mejorar los niveles de rendimiento y la retención de los talentos dentro de la organización.

En la misma forma, Vladescu (2012) sostiene que para lograr el compromiso de los empleados con la organización es esencial mejorar su motivación, a través de la comprensión de las necesidades de desarrollo y carrera, sus aspiraciones, sus fortalezas y debilidades, como también sus habilidades y gustos.

Asimismo, otro aspecto a considerar es la **garantía de estabilidad** para los profesionales, entendida no sólo como la posibilidad de prestar sus servicios por un largo tiempo en la organización sino también como la oferta de un empleo que mejore sus ingresos, su calidad de vida y les permita cumplir con sus compromisos personales y familiares (González, 2009).

Por último, y atendiendo a lo mencionado en el punto 1.2.2.2, el vínculo emocional que genera la PVE permite colaborar en la retención de aquellos empleados talentosos que ya se encuentran en la organización. *“Así, las PVE efectivas consisten no sólo en un mensaje que ayuda a atraer a posibles empleados, sino también en acciones y conductas atractivas para aquellos que ya están trabajando dentro de la organización.”* (Hatun, 2011, p. 70)

Con la aplicación de todas las prácticas mencionadas anteriormente y las que se identifiquen como necesarias para conseguir la permanencia de los talentos dentro de la organización, será posible conservar el capital humano valioso logrando así incrementar la productividad laboral.

Según el docente de la Escuela de Negocios IDEA Julio Capra, el desafío para las empresas *“pasa, entre otras cosas, por generar estrategias de retención; ofrecer salarios competitivos; sumar los beneficios más apreciados; habilitar posibilidades de desarrollo personal; contar con colaboración del management para identificar los proyectos de desarrollo profesional; cuidar los climas laborales; buscar alternativas a los esquemas de capacitación tradicionales.”* (IDEA N° 247, 2008, p. 16)

Esto se refuerza con lo expresado por Rolando Meninato, Presidente de Dow Argentina, quien sostiene que el desafío actual es *“fidelizar a los empleados. No es solamente una cuestión de sueldo; es desafíos, ambiente de trabajo, oportunidades de progreso y estar en una empresa que respeta tus valores.”* (IDEA N° 255, 2011a, p. 120)

A manera de síntesis, para lograr que la **estrategia de gestión de talentos** tenga éxito en una empresa, es necesario que sea **concebida como un proceso en el cual todas sus etapas estén conectadas entre sí**. A través de la consistencia y la coherencia en las distintas áreas que intervienen en la gestión de talentos se logrará mejorar las conductas y actitudes de los empleados como así también la comunicación y la confianza con ellos (Hatun, 2011).

En esta línea, se mencionan algunos elementos básicos a ser considerados en el proceso (Michaels et al., 2003):

- Vincular la estrategia empresarial y los requisitos de la búsqueda de talento, de manera de poder identificar aquellos que sean necesarios para implementar dicha estrategia.

- Evaluar el desempeño y potencial de cada uno de los empleados que integran la empresa, identificando fortalezas, debilidades y necesidades de desarrollo. A su vez, estos deben compararse con un “estándar de máximo desempeño” donde estén incluidas las competencias y valores exigidos a los líderes de la organización y determinar aquellas conductas que llevan a calificar este desempeño como bajo, mediano o alto.
- Efectuar una segmentación del grupo de talento en categorías significativas, utilizando, por ejemplo, una distribución normal.
- Definir las medidas que se tomarán para cada empleado, una vez evaluados, elaborando un plan de acción para cada uno de ellos.
- Realizar un seguimiento de los planes de acción de forma de determinar si se están llevando a cabo correctamente.

### 1.3. GESTIÓN DE JÓVENES TALENTOS

Tal como sostiene Reis Rosa (2012, p. 30):

*“El principal desafío de las empresas hoy es atraer y mantener talentos. Los profesionales jóvenes son los más difíciles de asegurar, formados en otro ambiente académico, otro modelo familiar y otro contexto social, económico y político. Todo eso los lleva a percibir la vida corporativa de forma diferente a los antecesores.”*

La gestión de talentos, en este caso, implica llevar a cabo nuevas prácticas organizacionales, más dinámicas y más desafiantes. El autor aclara que no alcanza sólo con aumentar los salarios, diseñar planes de carrera y exigir mayor diálogo entre jefes y subordinados. Se debe pensar en un modelo de gestión que alcance a todo el contexto organizacional.

Así también lo manifiesta el Vicepresidente de Recursos Humanos para Latinoamérica de Unilever Pablo Maison, quien sostiene que *“cambiaron los sistemas de compromiso e involucramiento de los jóvenes. En el pasado, cuando el trabajo era el eje*

*central de las personas, a las compañías les era mucho más fácil motivar y estructurar el largo plazo.*" (citado en Novoa, Revista iProfesional, 2013) De todas formas, esto no significa que los jóvenes no sean comprometidos con la empresa en la cual trabajan, sino que lo serán en tanto se logre encontrar su esfera de interés (IDEA N° 256, 2012). Según Raúl Lacaze, Director de Gestión de Capital Humano de Telefónica Argentina, los jóvenes profesionales establecieron un cambio en la relación que tienen con las empresas, no considera que no tengan compromiso con el trabajo, sino que, por el contrario, *"si están motivados, son emprendedores, tienen ideas, se entusiasman con proyectos tanto en el plano individual como dentro de una organización."* (Urien, Diario La Nación, 2013)

En relación con esto y como ha sido explicitado en la sección anterior, existen algunos factores que cobran especial importancia al momento de intentar fidelizar a los talentos jóvenes. Uno de ellos es la **armonización entre la vida familiar y la laboral**. Esto puede conseguirse a través del ofrecimiento de jornadas laborales reducidas, horarios de trabajo flexibles o la posibilidad de trabajar desde su casa.

*"(...) La 'Generación Y' quiere más tiempo que plata, aún cuando se trate de gente de bajos recursos. Los profesores de la Escuela de Negocios de IDEA coinciden en que se trata de gente más explícita al solicitar un equilibrado balance entre vida personal y vida profesional. El trabajo se ve como un valor más de su desarrollo como personas."* (IDEA N° 254, 2011, p. 98)

En opinión de las autoras Debeljuh y Jáuregui (2004), no basta sólo con ofrecer alternativas para la ejecución de los trabajos, sino que esto debe formar parte de una nueva filosofía organizacional.

*"(...) La empresa debe diseñar adecuadamente el trabajo de sus empleados, desde objetivos claramente definidos hasta una cierta flexibilidad –así los trabajadores podrán tener control sobre dónde, cómo y cuándo realizar sus tareas, quizás un teletrabajo o un empleo a medio tiempo-. A partir de aquí se pueden establecer distintas políticas que*

*ayuden a conciliar las demandas del trabajo y la familia. Sin embargo, su mera implementación no es suficiente; es preciso que estén enmarcadas dentro de una cultura familiar amigable y que lleguen a configurar un auténtico marco de pensar y actuar dentro de cada organización. De este modo, los empleados no sólo se sentirán libres de utilizar las soluciones que la empresa les ofrece, sino también tendrán la confianza y el estímulo para participar y aportar otras alternativas adaptadas a sus necesidades particulares.” (p. 100)*

Otra cuestión a considerar es que, dado que no todos los trabajadores se sienten **motivados** con el mismo incentivo, se vuelve necesario analizar lo que verdaderamente compensa al individuo joven con talento para que éste continúe prestando sus servicios a la organización: formación, desarrollo de competencias, crecimiento profesional, reconocimiento, participación en las decisiones, etc. Según Alfredo Pagano, socio de Deloitte, estos trabajadores buscan desafíos laborales permanentes, considerando que los mismos les dan prestigio. De todas formas, esto hace también que haya un riesgo permanente de desmotivación entre ellos (IDEA N° 255, 2011b).

Por esto *“se impone segmentar y armar paquetes más flexibles, para satisfacer las expectativas e intereses de los empleados de distintas edades”* (IDEA N° 256, 2012, p. 84). De esta manera, desde el área de Recursos Humanos, convendrá diseñar un **paquete de compensaciones y beneficios diseñado “a medida” del trabajador**. Estos paquetes deben estar, a su vez, acordes a la situación del mercado y de la propia organización (González, 2009).

Conforme al 10° Estudio Anual de la aseguradora MetLife (Eldred, 2012) sobre Tendencias en beneficios para empleados, el 63% de los empleados entrevistados pertenecientes a la generación más joven manifestó que los beneficios ofrecidos por sus empleadores son un importante factor de retención en la organización, expresando una fuerte correlación entre la satisfacción con los beneficios recibidos y la lealtad hacia la empresa.

Asimismo, se deberá procurar que el **ambiente de trabajo sea agradable, con un buen clima laboral**, donde a los jóvenes trabajadores se les permita proponer ideas,

desarrollar proyectos desafiantes que representen un crecimiento en su carrera y que su desarrollo profesional en la empresa esté correctamente planificado y comunicado. El director de Personas de LAN Argentina, Daniel Maggi, opina que:

*“el tipo de relación que imaginan estos jóvenes con la organización es diferente al de generaciones anteriores. Hoy no aspiran a jubilarse en ella sino a cambiar. No les interesa la permanencia per se, sino el desafío de los proyectos, el tipo de vínculos que tendrán, la posibilidad de tomar contacto con el CEO periódicamente...Necesitan sentir que son tenidos en cuenta.”* (IDEA N° 256, 2012, p. 82)

También es significativo considerar y comprender el vínculo que estos jóvenes profesionales tienen con las **tecnologías actuales y las formas de comunicación** que utilizan, dado que de esa forma se logrará mejorar la convivencia que necesariamente se da entre ellos y el resto de las generaciones que integran la organización. Es fundamental aprovechar la facilidad que dichos jóvenes tienen con la informática y *“hacer uso de los correos electrónicos, mensajería instantánea y Twitter para mantenerlos informados sobre la empresa.”* (Polevoi, 2012, p. 1)

Por último, cabe mencionar la importancia creciente que tiene en el mundo empresarial actual la **oferta de “amenities”** para lograr mejorar la productividad y satisfacción de los jóvenes profesionales, como así también incrementar los niveles de compromiso que los mismos tienen con la organización.

*“Según un informe proporcionado por la IFMA (International Facility Management Association) sobre las amenities en el lugar de trabajo, los que más comúnmente podemos encontrar son: **salas de descanso (93%), espacios multiusos (72%), gimnasios (54%), servicios de cafetería y comida (52%), guarderías y salas de lactancia (50%), salas de estar (39 por ciento).**”* (Revista iProfesional, 2014)

La promoción de la salud en los trabajadores y la inclusión de actividades lúdicas, crecientemente demandadas por los empleados más jóvenes, permite disminuir tanto los niveles de estrés como de ausentismo en los trabajadores e incrementar la productividad de los mismos, mejorando la comunicación y su participación dentro de la empresa.

La retención de los jóvenes talentos ya es un desafío en sí misma, debido a que estos profesionales valoran, entre otras cosas, la transparencia en la comunicación, la coherencia y la claridad en las propuestas que reciben, generando así un vínculo más directo con sus superiores y demás personal de la empresa (IDEA N° 254, 2011). Por ello, es necesario que sus demandas sean atendidas de manera particular, personalizando las opciones que serán utilizadas para lograr esa retención.

Pablo Maison sostiene que esta generación de jóvenes trabajadores ha planteado nuevas demandas en las organizaciones, las cuales deben ser consideradas a los fines de lograr que los mismos se sientan cómodos y tenidos en cuenta. Dichas demandas son las siguientes (Novoa, Revista iProfesional, 2013):

1. **Líder transparente:** es necesario que los jóvenes profesionales vean a sus jefes como alguien de carne y hueso, de quien puedan conocer no sólo sus fortalezas sino también sus debilidades. De esta forma, se construye una relación de confianza que termina siendo más productiva. *“El rol del jefe como coach es mucho más demandado, y lo necesitan para ayudarlos a comprometerse.”* (Maison, IAE, 2008, p. 72)
2. **Escucha y feedback:** se convirtió en un rasgo fundamental, principalmente al momento de contener frustraciones en estos jóvenes trabajadores. *“Los empleados de la Generación Y quieren retroalimentación sobre su desempeño. Si lo hacen bien, que elogien sus esfuerzos. Si su trabajo falla, que les ofrezcan métricas claramente definidos y puntos de referencia para el próximo proyecto. También, animarlos a compartir sus opiniones. Ellos quieren sentir que tienen interés en el resultado del proyecto.”* (Polevoi, 2012, p. 1)
3. **Sincera moderación:** apunta a que tanto los selectores como los líderes sean francos al momento de presentar el lugar de trabajo, de forma tal de

disminuir la posibilidad de desilusiones inmediatas al descubrir que el mismo no era tal como se lo plantearon.

4. **Balance entre el trabajo y la vida personal:** es importante ofrecer una propuesta de valor que sea adecuada a las necesidades de cada trabajador. *“Ya no alcanza tener una visión corporativa o implementar programas de molde; hoy las necesidades son puntuales y particulares, y reclaman soluciones a medida. Las demandas de salud y vitalidad se han redefinido, la vida privada ya no es negociable y se reclaman políticas de ‘work&life balance’.”* (Maison, citado en IAE, 2008, p. 72)
5. **Calidad del espacio físico:** no necesariamente debe implicar grandes inversiones sino el logro de espacios luminosos y abiertos que permitan a los jóvenes relacionarse entre sí, generando un mejor ambiente de trabajo.
6. **Diversidad, autenticidad y tolerancia:** implica la construcción de organizaciones diversas, como reflejo de la sociedad actual.
7. **Justicia interna:** a través del establecimiento de políticas de Recursos Humanos coherentes, públicas y correctamente comunicadas, de forma tal que los jóvenes profesionales puedan confiar en ellas y asegurarse que las mismas no dependen de la discrecionalidad de determinadas personas.
8. **Mística colectiva:** se debe instalar la idea de que todos en la empresa se dirigen hacia el mismo lugar, apuntando a una visión colectiva que le otorgue sentido al trabajo.

En la misma línea y a modo de resumen, la consultora PwC (2011) sostiene que, para atraer y conservar a los mejores jóvenes talentos, tanto los líderes como los directivos de Recursos Humanos deberán considerar las siguientes pautas:

- **Comprender a esta generación** de trabajadores, procurando entender lo que quieren y desean, para así poder afrontar las posibles diferencias que puedan existir entre estos y las demás generaciones que coexisten en la empresa como así también evitar futuros problemas en la retención de los mismos.
- Lograr un **acuerdo** entre las ofertas de la empresa y las demandas de los trabajadores, pensando en lo que ellos esperan a cambio. Es importante

atender a la personalización de los beneficios, pensando creativamente las estrategias de compensación y considerando aquellas cuestiones que motivan a los jóvenes talentos. Asimismo, se debe atender a las posibles contradicciones que puedan existir entre la realidad y la percepción que tienen los empleados de dicha realidad al momento de plantear las políticas a ellos dirigidas.

- Ayudar al **crecimiento** de los jóvenes profesionales, a través del ofrecimiento de desafíos y variedad de experiencias donde puedan desarrollar su creatividad y alcanzar sus metas tanto profesionales como personales.
- Garantizar **evaluación y retroalimentación** en forma constante, de forma tal de resaltar las contribuciones que realizan estos jóvenes y las posibles mejoras necesarias en competencias clave.
- Ofrecer **flexibilidad** en los horarios, brindándoles objetivos concretos e instrucciones claras para que puedan alcanzarlos. *“Darles la oportunidad de trabajar desde casa (y darles las herramientas para hacer este trabajo). También tienden a prosperar en un ambiente de trabajo informal.”*(Polevoi, 2012, p. 1)
- Fomentar el **aprendizaje permanente** de los jóvenes talentos, proporcionándoles toda la capacitación necesaria para que puedan desarrollar todo su potencial en la empresa. Por ejemplo, la empresa Techint impulsa el *training* en toda la carrera profesional de los jóvenes a través de la Universidad Tenaris, intentando alinear la estrategia y los requerimientos de la organización con el desarrollo de carrera de los mismos (Bergero, citado en IAE, 2008).
- Posibilitar un **rápido ascenso** en su carrera profesional dentro de la organización, priorizando el desempeño de estos jóvenes trabajadores y no considerando a la antigüedad en el puesto como un factor determinante para obtener dicha promoción. Ofrecer *“amplias oportunidades de aprender y crecer, incluyendo la asignación de funciones que desarrollen sus habilidades y la libertad de acción y movilidad para probar suerte en las distintas actividades de la empresa.”* (Dychtwald, Erickson & Morison, 2008, Cap. 8)

El desafío que enfrentan las empresas de hoy con los jóvenes profesionales es que deben entenderlos, integrarlos y lograr su compromiso, dado que de esa forma los mismos son altamente productivos. Necesitan entender el trabajo como un proyecto en el cual tiene sentido invertir una gran porción de su vida y para ello los responsables de la organización deben ser capaces de transmitírselo (Iaies & Ruibal, Diario La Nación, 2014).

# CAPÍTULO II: ANTECEDENTES EMPÍRICOS NACIONALES E INTERNACIONALES

## CAPÍTULO II: ANTECEDENTES EMPÍRICOS NACIONALES E INTERNACIONALES

### 2.1. INTRODUCCIÓN

Existe una gran cantidad de estudios e investigaciones referidas a la identificación, atracción y, principalmente, retención de los empleados con talento, como así también que hacen hincapié en los jóvenes profesionales y su relación con el trabajo.

A lo largo del presente capítulo se referencian, en forma selectiva y concisa, las principales conclusiones a las que han arribado diferentes investigaciones, tanto a nivel nacional como internacional, que fueron consideradas las más pertinentes a la temática abordada en este trabajo.

### 2.2. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

#### 2.2.1. CENTER FOR CREATIVE LEADERSHIP (CCL)

El **Center for Creative Leadership (CCL)**<sup>3</sup> realizó durante los meses de Octubre 2007 hasta Mayo 2008 una investigación destinada a incrementar los conocimientos sobre la gestión del talento, con el objetivo de determinar la forma en que las organizaciones identifican, aprovechan e invierten en los talentos de alto potencial que forman parte de ellas (Campbell & Smith, 2011).

Se realizaron encuestas a 199 directivos de alto potencial participantes de los programas de desarrollo de CCL dictados en la oficina de Colorado Springs (Colorado, EEUU), arribándose a las siguientes conclusiones:

---

<sup>3</sup> Proveedor mundial de enseñanza para ejecutivos, orientado a ayudar a clientes de todo el mundo a adoptar el liderazgo creativo. Cuenta con su sede central en Carolina del Norte (EEUU) y oficinas en dicho país, Bélgica, Rusia y Singapur.

- ✓ El **56% de las empresas** que participaron del estudio manifestaron contar con un **proceso formal** en el cual **identifican a las personas de alto potencial dentro de la organización**. El 37% se maneja con procesos informales, aunque sus empleados son conscientes de su condición, en la mayoría de los casos.
- ✓ Un **77% de los encuestados asegura que es muy importante la identificación de manera formal** de aquellas personas que son reconocidas como de alto potencial. *“El grado de transparencia y formalidad que emplea una organización en sus procesos de identificación de las personas de alto potencial repercute considerablemente en la reserva de talento.”* (Campbell & Smith, 2011, p. 10)
- ✓ En relación con el punto anterior, **sólo el 14% de los trabajadores de alto potencial identificados formalmente se encontraban en búsqueda de otro empleo**, mientras que esta situación se presentaba en más del doble (33%) de los trabajadores que habían sido identificados informalmente. *“El grado de transparencia y formalidad mostradas a la hora de identificar el talento de alto potencial tiene un efecto directo en las expectativas de que este grupo permanezca en la organización.”* (Campbell & Smith, 2011, p. 18)
- ✓ El 84% de los directivos encuestados sostiene que la organización debe invertir más en aquellos empleados de alto potencial, brindándoles más oportunidades de desarrollo (asignaciones especiales, formación, supervisión y asesoramiento de directivos superiores). Por este motivo, entre otros, es que se considera tan importante su reconocimiento oficial como “persona de alto potencial”. Las personas con alto potencial adquieren una mayor visibilidad frente a los altos directivos de la empresa, lo cual les permite recibir su asesoramiento así como también el reconocimiento del resto de los trabajadores. Asimismo, se les otorgan mayores responsabilidades, trabajos de alta calificación, rotación en sus funciones y opciones de formación diferenciada.
- ✓ A nivel general, la gran mayoría de las personas que fueron encuestadas se encontraban satisfechas con su identificación como “alto potencial” dentro de la organización. Pero para algunos, esto también representaba sentimientos de presión y angustia, debido a que eleva las expectativas respecto al rendimiento que la organización espera de ellos. *“Los gestores de talento y las organizaciones*

*deben reconocer que además de un gran elogio, el reconocimiento supone una presión adicional para estos trabajadores.” (Campbell & Smith, 2011, p. 15)*

- ✓ La **definición e identificación de una carrera profesional clara** favorece a **incrementar el compromiso y la participación** que brindan las personas con alto potencial. Les ayuda a tener en claro cuáles serán sus siguientes pasos en relación al desarrollo, la movilidad y la experiencia. Esto se reflejó en más de un 95% de los trabajadores encuestados.
- ✓ El 86% de las personas identificadas con alto potencial ayudan a la identificación y el desarrollo de potencial de otros trabajadores, aportando su experiencia y conocimiento. *“Las personas de alto potencial reciben oportunidades de desarrollo y crecimiento distintas de las que recibe el resto de empleados y, según parece, están dispuestas a corresponder a esos esfuerzos participando de manera activa en el desarrollo del talento dentro de la organización.” (Campbell & Smith, 2011, p. 22)*

### 2.2.2. HARVARD BUSINESS SCHOOL & EGON ZEHNER INTERNATIONAL

En el año 2007 se llevó a cabo una investigación en forma conjunta realizada por la **Harvard Business School** y la firma encargada de la selección de ejecutivos **Egon Zehner International** (Fernández Aráoz, Groysberg & Nohria, 2011).

El objetivo de la investigación era determinar cómo las empresas evalúan y gestionan a sus empleados “en ascenso” o con potencial. Para ello, participaron 70 empresas de diferentes tamaños situadas alrededor del mundo y que contaban con programas para altos potenciales.

Se determinó que sólo el 15% de las empresas pertenecientes a América del Norte y Asia considera contar con suficientes personas calificadas que puedan suceder a los puestos clave. En Europa, la situación mejora pero no llega a superar el 30% las empresas que confían en la calidad y cantidad de empleados que componen su reserva de talentos.

Una de las principales conclusiones de la investigación fue que, para lograr una **gestión eficaz de los futuros líderes** de la compañía, son necesarios tres conjuntos de actividades:

1. *Establecer prioridades estratégicas definidas claramente.* Éstas sirven de guía para la preparación de los líderes de alto potencial que realizan las organizaciones.
2. *Seleccionar cuidadosamente los candidatos de alto potencial y comunicar esta información dentro de la empresa.*
3. *Determinar la manera en la cual se va a llevar a cabo la gestión del talento:* cómo se desarrolla, se recompensa y se retiene a los empleados de alto potencial.

Algunas de las actividades que fueron identificadas como “mejores prácticas” para lograr la retención de aquellos empleados con alto potencial son las siguientes:

- ✓ **Alineación de los programas con la estrategia corporativa:** el talento no puede desarrollarse según un modelo estándar en todas las compañías. *“Las organizaciones que aplican las mejores prácticas comienzan con este foco estratégico pero reevalúan sus prioridades estratégicas y renuevan su reserva de candidatos periódicamente.”* (Fernández Aráoz et al., 2011, p. 60)
- ✓ **Elección cuidadosa de los candidatos, combinando nominaciones y evaluaciones objetivas.** De esta forma, se evita el desperdicio de recursos en personas equivocadas y la desmotivación de personas que, aún cuando posean elevado potencial, hayan quedado excluidas como consecuencia de una selección errónea. Para una primera selección, la utilización de las evaluaciones de desempeño anuales hace que el proceso sea más objetivo. A continuación, deben efectuarse evaluaciones válidas y confiables del potencial de los candidatos escogidos: referencias, entrevistas conductuales, evaluaciones de socios externos calificados, etc.
- ✓ **Comunicación honesta y abierta de los empleados que han sido incluidos en la lista de candidatos,** de manera tal de evitar sospechas de subjetividades e

injusticias durante el proceso. *“Las compañías que estudiamos generalmente informan a los ejecutivos en conversaciones privadas acerca de su designación o no como altos potenciales. Algunas compañías también comunican el estatus indirectamente al sugerir que se inscriban en programas especiales o designando a los ejecutivos en roles y asignaciones de desarrollo especiales.”* (Fernández Aráoz et al., 2011, p. 62)

- ✓ **Rotación de las personas en diferentes trabajos y puestos que sean acordes con sus metas de desarrollo y experiencias.** *“Mientras más grande sea el cambio en términos de alcance y responsabilidad, mayor será el aprendizaje.”* (Fernández Aráoz et al., 2011, p. 63)

### 2.2.3. KLYNVELD PEAT MARWICK GOERDELER (KPMG)

La encuesta global realizada por la firma de **servicios profesionales KPMG** en colaboración con la firma de investigación mundial Brandon Hall Group durante los meses de Mayo y Agosto del año 2013, reveló que existen muchas organizaciones que cuentan con una gestión ineficaz del talento, lo que genera el debilitamiento de la competitividad y de la agilidad de las mismas (KPMG International Cooperative, 2013).

Los principales resultados obtenidos de esta investigación fueron publicados por la Revista Mercado en el mes de marzo 2014. El estudio incluyó más de 1200 organizaciones de 54 países desarrollados y en desarrollo, entrevistando a ejecutivos, líderes empresariales y de Recursos Humanos en 15 industrias diferentes.

*“Los diez principales riesgos identificados por los encuestados se centran principalmente en la capacidad y la competencia, y están asociados con la construcción de las habilidades que una organización necesita, así como con mantener el tamaño de la fuerza de trabajo necesaria para desarrollar su plan de negocios. Sin embargo, la encuesta también reveló entre los participantes una aparente falta de preocupación e interés en conectarse y colaborar con el talento, así como permitir y fomentar la colaboración en los equipos de trabajo.”*(Revista Mercado, 2014)

Sólo el 40% de los encuestados manifestó contar con dos o más días al año con los ejecutivos *Senior* para la realización de una revisión formal del talento, mientras que más del 20% expresó que no contaban con un proceso formal de talento en su organización.

En las organizaciones con menos de 3.000 empleados, el 53% de los encuestados considera haber tenido un papel activo de sus líderes en el proceso de coaching, mientras que este porcentaje asciende al 70% en organizaciones con más de 10.000 trabajadores.

Uno de los diez riesgos críticos marcados por los encuestados en el estudio fue la incapacidad de los líderes de las organizaciones para comprometerse y lograr la motivación y el fomento del talento empresarial crítico.

En conclusión, el estudio asegura que muchos gerentes siguen manteniendo un modelo mental en el que predomina la preocupación por el rol de determinados individuos con talento dentro de la empresa a expensas del equipo de trabajo en general. En un futuro, se espera que en las organizaciones sean valorados los equipos talentosos, en lugar de los individuos, y se promueva el empoderamiento de los trabajadores que desarrollen sus tareas de manera colaborativa.

#### 2.2.4. PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC)

En el informe presentado por la **Consultora PwC** a principios de 2012 (PwC, 2011) se encuestaron más de 4000 jóvenes profesionales de 75 países diferentes, la mayoría de los cuales se encontraban trabajando o en búsqueda de su primer empleo.

La premisa del estudio plantea que la atracción de los mejores jóvenes profesionales es crítica en el futuro de las empresas, por lo que es fundamental conocer cómo piensan y qué valoran los mismos.

A continuación se mencionan las principales conclusiones a las que se ha arribado y, en algunos casos, se efectúa una comparación con los resultados obtenidos en la misma encuesta efectuada en el año 2008.

- Como **primera opción de beneficios** otorgados por los empleadores eligen el **desarrollo personal y el aprendizaje**. En **segundo lugar** ubican los **horarios de trabajo flexibles** y en tercero recién los bonos en efectivo.
- El **52%** manifestó que el **principal atractivo de un trabajo es la posibilidad de progresar en la carrera**, mientras que en segundo lugar se ubicó la oferta de salarios atractivos con el 44%.
- Si bien buscan alcanzar un equilibrio entre la vida laboral y la personal, el 28% de los encuestados sostiene que sus empleadores no han podido cubrir sus expectativas. A su vez, más de la mitad de los encuestados admite que, si bien en sus empresas se habla de diversidad, no consideran que haya oportunidades para todos por igual.
- El 71% espera y desea poder realizar una misión en el exterior durante su carrera profesional, dado que le dan mucha importancia a la “pasión por viajar”.
- El impacto de la crisis ha afectado la lealtad hacia el empleador, dado que mientras en 2008 el 75% esperaba cambiar entre dos y cinco veces de trabajo durante su vida laboral, en el 2011 ese porcentaje se ha reducido a 54%. Por otro parte, en 2008 sólo el 10% pensaba tener seis o más trabajos, ascendiendo este porcentaje a más del 25% en 2011.
- La mayoría de los jóvenes profesionales se sienten atraídos por las marcas de las empresas que ellos admiran como consumidores.
- En el año 2008, el 88% de los jóvenes manifestó que buscaba empresas con valores y políticas de RSE similares a las propias, mientras que ese porcentaje disminuyó a poco más de la mitad tres años después. De la misma manera, mientras que en 2008 el 86% consideraba abandonar un trabajo donde no tuvieran valores similares a los propios, en 2011 este porcentaje es del 56%.

## 2.3. ANTECEDENTES NACIONALES

### 2.3.1. WATSON WYATT

Durante el mes de marzo de 2008, especialistas en capital humano de la **Consultora Watson Wyatt** efectuaron una encuesta en 30 compañías líderes de Argentina donde indagaron acerca de las tendencias en retención de personal e incentivos a largo plazo (IDEA N° 247, 2008).

En dicha encuesta se detectó que el **68% de las empresas consultadas percibe inconvenientes con la retención de sus empleados** pero sólo la cuarta parte posee una estrategia explícita para gestionarlos. El 80% de las empresas de la muestra manifestó estar trabajando para retener al personal y así disminuir la tasa de rotación de los empleados en general, siendo las áreas más comprometidas las de Producción/Operaciones, Finanzas, Tecnología, Ventas y Administración.

De igual forma, se identificó una **alta tasa de rotación en las posiciones ejecutivas** siendo que el 32% deja la compañía entre el segundo y tercer año, el 24% entre el primero y el segundo y el 12% durante el primer año.

Los principales motivos por los cuales las personas abandonan sus organizaciones, según los entrevistados, son *“la falta de oportunidades de promoción, un inadecuado balance entre trabajo y vida personal, pago inadecuado, mala o pobre relación con el supervisor/gerente y falta de oportunidades de capacitación/desarrollo.”*

### 2.3.2. RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN S.A.

En un trabajo de investigación realizado durante los meses de Enero-Marzo del año 2009 por la **Consultora Recursos Humanos y Organización S.A.**, donde se entrevistó a 62 de las 100 empresas más prestigiosas de la Argentina<sup>4</sup>, se planteó como uno de los objetivos la descripción de las modalidades utilizadas para la gestión del desempeño y del talento (Ojeda, Araujo & Wirth, 2009).

---

<sup>4</sup> Según el informe del CEOP del año 2008.

Una de las cuestiones analizadas fue la utilización de **indicadores para medir la eficacia de la gestión del desempeño** implementada. Sólo el **45%** se manifestó en forma positiva, por lo que se desprende que aún no es una práctica muy común entre las empresas. En el caso de la **implementación de indicadores para medir la eficacia de la gestión del talento**, el porcentaje de empresas que los utilizan **se reduce al 35%**.

Por otro lado, se evaluó que el **95% de las empresas entrevistadas identifica regularmente el potencial de sus empleados**, siendo lo más frecuente (90%) la utilización de una escala formal y definida para esta medición. Esta evaluación de potencial se realiza en momentos diferentes a la evaluación del desempeño de los empleados en el 65% de los casos, utilizando en su gran mayoría (77%) matrices que cruzan ambos conceptos.

Respecto al **ofrecimiento de un trato diferencial** para aquellos empleados que hayan sido identificados como “altos potenciales” en cuestiones como **carrera, desarrollo y compensaciones**, el **86% de las empresas entrevistadas se manifestó afirmativamente**. Asimismo, el 71% de las empresas poseen programas de retención para las personas clave y con alto potencial, siendo los más utilizados los relacionados a las compensaciones, la formación y capacitación y los planes de desarrollo.

El **86% de las empresas** manifestó que utilizan los **cuadros de sucesión** para dar seguimiento a las personas identificadas con talento. De las mismas, sólo en el 29% se tienen identificados los sucesores para la totalidad de puestos críticos, mientras que en el 60% sólo tienen sucesores algunos puestos críticos.

### 2.3.3. RANDSTAD

Para la realización del informe denominado “*Tendencias en los ámbitos de trabajo 2013*” (Revista Mercado, 2013) efectuado por **Randstad**, uno de los grupos más grandes a nivel mundial en servicios de Recursos Humanos, fueron entrevistados 59 de los principales referentes y ejecutivos de RRHH de Argentina, pertenecientes a diversas industrias.

De esta investigación surgió que el principal desafío para gestionar el capital humano es el desarrollo de habilidades de liderazgo que posibiliten el crecimiento de la

compañía. Así lo expresó el 58% de los ejecutivos de RRHH que participaron de la encuesta. Asimismo, el 37% mencionó como otros desafíos tanto la necesidad de cubrir puestos críticos vacantes como consecuencia de una expansión del negocio como el enfrentamiento con el impacto que genera la legislación gubernamental.

A su vez, fue posible identificar algunas de las **causas por las cuales las empresas no logran atraer a los mejores del mercado: la fuerte competencia por el talento disponible (44%), la falta de oportunidades de carreras a nivel interno de la empresa (40%), beneficios y/o salarios poco competitivos (38%) y la falta de opciones de trabajo flexible (33%).**

Con relación a los canales y recursos utilizados para la búsqueda de los talentos se ubicaron en primer lugar las recomendaciones de los empleados con un 63% y las empresas de reclutamiento de personal con un 58%. A continuación, fueron mencionadas las universidades (46%), los sitios web de las empresas y las firmas de búsqueda de ejecutivos (ambos con un 37%).

Según expresa Andrea Avila, CEO de Randstad:

*“Las dos modalidades de reclutamiento ampliamente utilizadas hacen referencia a la confianza. En el caso de los referidos, las empresas confían en las sugerencias de sus propios empleados, en las personas que ellas mismas, a partir del conocimiento que tienen de la empresa, creen que podrían adaptarse a la cultura y el trabajo que propone. En cuanto a las empresas de reclutamiento, confían en su capacidad para interpretar fielmente el perfil de profesional que buscan y para seleccionar a la persona adecuada. La estrategia de recomendación brinda el plus de servir para la fidelización de los empleados porque los integra más a la compañía.”*

#### 2.3.4. PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC)

En concordancia con la investigación efectuada por el Center for Creative Leadership a nivel global, la **Consultora PwC** realizó en el país una encuesta en 52 empresas, donde se detectó que **sólo el 46% utiliza métodos de identificación formal del personal de alto potencial**, mientras que un 42% lo realiza de manera informal. El restante 12% directamente no aplica esta práctica. Los resultados de dicha

encuesta fueron publicados en Abril de 2014 en el suplemento económico IECO del Diario Clarín (Pernas, Diario Clarín, 2014).

La utilización de procesos informales puede generar inequidad y poca claridad en cuanto a los requisitos y parámetros establecidos para que una persona sea considerada de “alto potencial”. De hecho, sólo el 13% de las empresas de la muestra informa a sus empleados acerca de la clasificación existente de altos potenciales y los requisitos para alcanzar la misma.

Los métodos empleados para esta identificación según la encuesta son, en primer lugar, la tradicional evaluación de desempeño (33%), seguida por la evaluación por competencias (21%), la evaluación de perfil o feedback 360° (ambos con 13%) y las entrevistas conductuales (12%).

A su vez, el 46% de las empresas encuestadas notifica a los empleados que forman parte del segmento de alto potencial que han sido identificados como tales.

Por último, con respecto a la retención de las personas con alto potencial, se encuentran diferentes herramientas que son utilizadas por las empresas, además de la remuneración: programas de educación segmentados por públicos, mentoring y coaching, paquetes de beneficios, programas de intercambio global, planes de desarrollo, rotación por áreas, entre otras.

### 2.3.5. GUÍA SALARIAL REGIONAL ADDECO

Según la **Guía Salarial Regional Adecco**, donde se encuestaron 465 compañías pequeñas, medianas y grandes de origen nacional y multinacional (Pernas, Diario Clarín, 2015), el **70% utiliza beneficios relacionados con el equilibrio entre la vida laboral y familiar**: flexibilidad horaria, extensión del período legal establecido para licencias por maternidad o paternidad y día de cumpleaños no laborable. El 44% también aplica la flexibilidad para las licencias por vacaciones mientras que el 32% ofrece mayores plazos a los establecidos legalmente.

Por otra parte, se utilizan beneficios en los planes de salud y bienestar (32%), mejoras en los planes de medicina prepaga (45%) y counseling psicológico (18%), en

relación al área de salud, que es incluida por el 65% de las empresas encuestadas dentro de sus paquetes de beneficios.

Muchas de las organizaciones manifestaron tener, dentro de sus beneficios corporativos, programas destinados a mejorar la calidad de vida y el bienestar de los empleados, destacándose iniciativas como: jardines de infantes en las oficinas para facilitar la reinserción laboral de madres y padres, prácticas de empleo y pasantías para los hijos mayores de sus trabajadores, actividades deportivas y de relajación en el lugar de trabajo, horarios flexibles, posibilidad de teletrabajo, tarjetas de descuentos para ser utilizados en diferentes rubros, chequeos y planes de alimentación saludable, entre otras.

A su vez, Christian Cetera, director de RRHH para América del Sur de General Electric (GE) refuerza la idea de la importancia que le otorgan las empresas a lograr un equilibrio entre la vida familiar y laboral manifestando que *“en lo que es educación corporativa y capacitación sobre liderazgo, se hace mucho hincapié sobre cómo administrar tus tiempos para evitar el estrés y el burnout.”*

Según manifestó Natalia De Vita, gerente de RRHH del laboratorio GlaxoSmithKline (GSK):

*“La clave para llevar adelante un programa integral de beneficios no tradicionales es tener el soporte facilitador del gerente general de la compañía y del comité directivo. El enfoque es de **mejora permanente**, lo que implica medir el impacto mediante encuestas pero también a través de encuentros informales con los empleados.”*

### 2.3.6. UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA (UADE)

Durante los últimos meses del año 2009 docentes de la Universidad Argentina de la Empresa (UADE) realizaron una investigación sobre los jóvenes profesionales y su relación con el trabajo, tomando como muestra una encuesta efectuada a 712 estudiantes del primer año de carreras universitarias (Cuesta, Ibáñez, Tagliabue & Zangaro, 2009).

El 40% de los encuestados tenía un trabajo en relación de dependencia y respecto a la cantidad de horas trabajadas, el 57% de los jóvenes trabajaba entre 5 y 8 horas, el 24% hasta 4 horas y el 19% entre 9 y 11 horas.

Con relación a los **aspectos importantes a considerar para la elección de un trabajo**, el 60% manifestó que valoraban un **clima laboral saludable, con poca presión y un horario flexible**, el 57% un alto salario y el 42% el prestigio del empleo.

En cuanto a la **variable más importante para priorizar un empleo sobre otro**, la opción más elegida fue que les permita desarrollar su carrera (20%), seguida del buen balance entre la vida laboral y personal (18,8%). Sólo el 4,4% eligió la estabilidad laboral.

Para el 55,3% de los jóvenes encuestados, **el lugar que ocupa el trabajo en su vida es el de un ámbito de crecimiento personal**, mientras que para el 34,2% es un medio para obtener estabilidad económica.

*“Los jóvenes en la actualidad no consideran que el trabajo, sobre todo en relación de dependencia, represente un valor más importante que la posibilidad de tener una vida personal. A la hora de ser fieles, el compromiso es para consigo mismos y no para con la empresa que les haya proporcionado empleo.”* (Cuesta et al., 2009, p. 134)

## 2.4. CONCLUSIONES

En primer lugar, lo que se desprende de las investigaciones mencionadas anteriormente, tanto a nivel nacional como internacional, es que existe un gran número de empresas que aún hoy siguen sin identificar a sus talentos de manera formal, es decir, que no tienen diseñado un plan o programa específico para su detección y posterior consideración como tales. Esto genera dudas acerca de la objetividad con la cual son identificados los talentos, lo que le resta credibilidad a este proceso entre los empleados.

Asimismo, las organizaciones no tienen del todo claro si es conveniente comunicar a toda la organización sobre las condiciones que deben cumplir las personas para ser consideradas un “alto potencial” como tampoco la nómina final de los empleados que hayan sido identificados bajo ese concepto.

Por otro lado, se destaca que, entre los beneficios más usualmente ofrecidos por las empresas, se encuentran cuestiones vinculadas a la salud y el bienestar, a lograr un equilibrio entre la vida laboral y familiar, la posibilidad de acceder a cursos de capacitación y formación profesional, etc. En muchos casos, esto es con el objetivo de lograr un buen clima laboral e incrementar el compromiso de los empleados con la organización, lo cual, en definitiva, se puede traducir en la fidelización del trabajador con talento.

Por último, con relación a los jóvenes profesionales, es posible observar que tanto a nivel internacional como nacional, los mismos valoran principalmente la posibilidad de desarrollarse personalmente y desarrollar su carrera en la empresa en la cual se encuentren, como así también desempeñarse en un ambiente relajado y flexible.

A manera de cierre, se considera importante destacar que es muy importante la posición de los líderes de la empresa en el proceso de identificación, atracción y retención de las personas con alto potencial, debido a que son ellos los encargados de conducir estos procesos y de llevarlos a cabo de la manera más efectiva posible. De igual forma, se deben tener en cuenta las demandas de las nuevas generaciones de trabajadores, de forma tal de lograr su fidelización y maximizar su contribución en la empresa.

# CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

## CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE CAMPO

### 3.1. INTRODUCCIÓN

Una vez sistematizada la información secundaria considerada relevante, tanto en lo que refiere al marco teórico como a antecedentes empíricos, acerca de la gestión de talentos, en general, y sobre las prácticas de retención, en particular, se procedió a la programación y realización del trabajo de campo con el propósito de recuperar la perspectiva y, en su caso las actuaciones, de empresas santafesinas en relación a los desafíos que es posible identificar en la retención de jóvenes talentos.

Atento a ello, en el presente capítulo se describen cuestiones metodológicas asociadas al logro de los objetivos específicos fijados para esta etapa y, a continuación, se presentan los resultados del relevamiento de información primaria debidamente sistematizados.

### 3.2. CUESTIONES METODOLÓGICAS

Los objetivos específicos fijados en el plan de trabajo para esta etapa prevén la indagación sobre los procesos de gestión de talento en empresas santafesinas y las características distintivas que podrían asumir estos procesos en el caso de los jóvenes talentos.

Atendiendo a lo antes expuesto, para la realización del trabajo de campo se planteó una **investigación de tipo exploratoria** utilizando **técnicas cualitativas**, a los efectos de lograr un acercamiento hacia la temática planteada e intentar describir la situación actual de las empresas radicadas en la ciudad de Santa Fe y sus alrededores con respecto a la aplicación de prácticas de retención de jóvenes talentos.

Las unidades de análisis a considerar para la confección de la muestra fueron empresas privadas que contaban con las siguientes características:

- ✓ Estar radicadas en la ciudad de Santa Fe o alrededores.
- ✓ Tener un Departamento o Área de Recursos Humanos dentro de la estructura organizacional.
- ✓ Contar con más de 150 empleados.

Las empresas se seleccionaron en base a un **muestreo no probabilístico**, por conveniencia, atendiendo a la posibilidad de acceso a las mismas e intentando abarcar diferentes rubros o sectores de actividad.

La muestra quedó conformada por siete empresas de los rubros industrial, bancario, asegurador y salud, cuyas características particulares se describen brevemente a continuación:

- **Limansky S.A:** Empresa industrial radicada en la ciudad de Rafaela (Santa Fe), dedicada a la fabricación y comercialización de productos para el descanso: colchones, almohadas, somniers y espumas. Actualmente cuenta con más de 600 empleados y una de las plantas más modernas de Latinoamérica. A su vez, posee 11 centros de distribución ubicados en Argentina y Uruguay.
- **Cervecería Santa Fe:** Integrante de la compañía cervecera CCU Argentina, la 2da más importante del país, posee una de las plantas más grandes y modernas del mismo. Tiene alrededor de 400 empleados y cuenta con el 22% de la participación del mercado local.
- **BBVA Banco Francés:** Consiste en una de las unidades de negocio que conforman el Grupo Financiero Global BBVA, presente en más de 32 países. En Argentina posee más de 20 sucursales y alrededor de 5000 empleados.
- **PB Leiner:** La empresa es propiedad del grupo belga PB Gelatins desde el año 2008, el cual se considera el tercer productor de gelatina a nivel mundial. El grupo tiene presencia en siete países del mundo y cuenta con alrededor de 7.000 empleados. Con casi 30 años de trayectoria ubicada en el parque industrial de Sauce Viejo, posee alrededor de 200 empleados y una planta industrial con capacidad para fabricar más de 10.000 toneladas por año de gelatina de cuero vacuno.
- **Jerárquicos Salud:** Asociación mutual nacida a mediados del año 1994, fundada por un grupo de empleados jerárquicos del Banco Nación Argentina. A partir del

año 2007 logra obtener la obra social propia, la cual tiene cobertura a lo largo de todo el territorio nacional. Cuenta con alrededor de 800 empleados y cuatro delegaciones en distintos puntos del país.

- **Sancor Seguros:** Originada como una cooperativa en el interior del país, en la actualidad se ha transformado en la empresa madre de un grupo asegurador que cuenta con alrededor de 50 sucursales distribuidas no sólo en el territorio nacional sino también en países como Uruguay, Brasil, Paraguay y Colombia. Posee más de 2000 empleados y un marcado liderazgo en el mercado nacional.
- **Banco Galicia:** Fundado en el año 1905 cuenta con una de las más extensas y diversificadas redes de distribución del sector financiero privado argentino. Ofrece 423 puntos de contacto con el cliente, entre sucursales bancarias y centros de banca electrónica y más de 5000 empleados que trabajan a lo largo del país. Posee una amplia gama de servicios financieros que son utilizados por más de 7,5 millones de clientes, tanto individuos como empresas.

En cada una de estas empresas, se concretaron **entrevistas en profundidad** a Gerentes del área de Recursos Humanos o Capital Humano -dependiendo la denominación de cada una de ellas- en base a una guía de entrevista semi-estructurada que consideró los siguientes ejes:

1. **Talento:** refiere a la conceptualización que se realiza del talento dentro de la empresa, las características que se consideran y los procesos utilizados para su identificación.
2. **Retención de talentos:** apunta a las prácticas utilizadas para evaluar y lograr la fidelización de los talentos detectados, haciendo especial hincapié en el conjunto de beneficios implementado con el objetivo de retener a dichos empleados.
3. **Jóvenes profesionales:** refiere a cómo las empresas actúan frente a los jóvenes profesionales: su incorporación, su gestión específica, la detección de talentos entre ellos y las prácticas para lograr su retención y fidelización.

4. **Perspectivas a futuro:** alude a los planes o proyectos para implementar y/o profundizar una gestión diferenciada para la retención de los jóvenes talentos, en función de lo que se haya observado respecto de sus requerimientos, intereses e inquietudes.

### 3.3. ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

Una vez finalizadas las entrevistas, las mismas fueron transcritas y la información recopilada fue sistematizada en base a los distintos ejes antes detallados.

A continuación se exponen los resultados de dicha tarea, recuperando la perspectiva de los entrevistados e incorporando textualmente algunas de sus declaraciones. Cabe aclarar que, con el objetivo de mantener la confidencialidad de las empresas participantes en el estudio, las mismas fueron identificadas con una letra asignada en forma aleatoria.

#### 3.3.1. TALENTO

A la totalidad de las empresas se les indagó acerca de qué entendían por “talento”. Sobre este particular, algunas expresiones aluden a:

*“... la **combinación de las habilidades** de un individuo, el **compromiso y la aspiración** a crecer y ser exitoso en una posición más Senior y crítica en un cierto período de tiempo.” (Empresa G)*

*“... refiere a las características del empleado en el marco de sus posibilidades de ocupar posiciones más críticas y complejas que las que ocupa en el momento.” (Empresa F)*

*“El **talento** es la **capacidad de poder pensar a la organización de una manera distinta**. El talento es aquello que **hace que las personas estén un pasito más adelante de la media en la aplicación de los conocimientos a la tarea de todos los días**. Y para nosotros talento, innovación y tecnología van de la mano.” (Empresa E)*

Sin embargo, no todas las empresas tienen explicitado su significado de manera formal y, si bien la mayoría explicó a qué refiere al hablar de talentos, en algunos casos se trata más de la opinión del entrevistado que de una definición organizacional, según se evidencia en expresiones como la siguiente:

*“...una descripción simple...a qué considero yo talento: cuando encuentro personas que tienen capacidad, ciertos conocimientos y ciertas habilidades, tienen capacidad de acción, hacen ciertas cosas y, a su vez, las asumen con cierto compromiso y cierta actitud”* y agrega *“...en esta compañía no está definido eso....todavía está en proyecto...”* (Empresa D)

Para profundizar la investigación sobre este tema, se indagó respecto a características que deben reunir las personas para ser consideradas talentos dentro de la empresa. Si bien surgen algunas particularidades propias de cada organización, aparecen en forma recurrente una serie de competencias como ser:

- Capacidad y aspiración de crecer o progresar dentro de la organización.
- Visión global
- Proactividad
- Capacidad de adaptación a los cambios
- Liderazgo, trabajo en equipo, empowerment
- Alineación con los valores de la organización
- Compromiso con la empresa

Las afirmaciones que se enuncian a continuación demuestran esta situación:

*“... aquellas que tienen **capacidad de adaptación a los cambios** organizacionales, una **gran visión global** de la organización y, fundamentalmente, una gran dosis de **proactividad** serán consideradas talentos.”* (Empresa E)

*“Aquel empleado que tiene esta cuestión de seguir desarrollándose, que está **enamorado del trabajo, que es curioso**, se lo considera con un potencial para ser promovido a otras áreas. Asimismo, se consideran las **habilidades para trabajar en equipo** y el **empowerment**, o sea, qué tanto de todo el potencial que la persona tiene habilita para que el otro también pueda hacer.”* (Empresa B)

*“El potencial o talento incluye la **capacidad** que tiene la persona, la aspiración, el **compromiso** que tiene con la organización y el **autoconocimiento**.” (Empresa C)*

*“La **proactividad** y la **predisposición** que tiene la persona para absorber o para desarrollar cosas, para proponer, son las que te terminan marcando la diferencia.” (Empresa A)*

Con relación a las formas utilizadas para **la identificación de estos talentos** dentro de las organizaciones, se detectan distintas situaciones. En la mayoría de las organizaciones consultadas se realiza a partir de los resultados obtenidos por los empleados en las evaluaciones de desempeño, a los que se suman las opiniones de los jefes inmediatos. En palabras de los entrevistados:

*“Para que una persona pase a ser talento tiene que tener **al menos tres años de antigüedad** y tener **evaluaciones con resultados superiores al 140%** en, al menos, tres años. También se evalúa el **nivel académico** que tiene y si éste es afín a lo que la empresa busca. Por último, se considera la **valoración o la proyección que el jefe inmediato observa en el candidato**.” (Empresa A)*

La identificación de talentos se realiza *“...a través del seguimiento del desempeño....además, todos los que tenemos algún tipo de responsabilidad de dirigir algún área o sector estamos tratando de detectar personas con potencial....” (Empresa E)*

*“Más allá de la mirada que pueda tener Recursos Humanos a través de las evaluaciones del desempeño,....los jefes o el superior puede aportarte una visión diferente” (Empresa B)*

En las restantes empresas se suma a lo anterior una evaluación de potencial utilizando distintas herramientas. Así en una de ellas:

*“Se toma la evaluación de desempeño y (para evaluar el potencial) utilizamos el **assessment center**.... Ubicamos a las personas en una **herramienta de potencial**, para lo cual utilizamos la de los **‘nine boxes’**. En el eje vertical se mide potencial y en el eje horizontal el desempeño...Para ello, se realiza un Comité donde se cruzan determinadas variables y datos: la edad, los estudios, los **resultados del assessment center** -informe que hacemos a través de una consultora externa y donde se evalúan competencias, en forma cualitativa y cuantitativa, del 1 al 5 y un resultado final de potencial-, la **opinión***

**del asesor de RRHH, el feedback 360° (en el caso de los líderes), etc. Se recaba toda esta información para poder ubicar a las personas en los distintos cuadrantes y ahí ubicamos a los altos potenciales...es una persona que podría cubrir más de un nivel, es alguien a retener, a capacitar, a brindar oportunidades, a pensar un plan de desarrollo, etc.”** (Empresa F)

En dos de las empresas consultadas, además del desempeño y potencial de las personas, se asocia la identificación de talentos con la ocupación de puestos considerados críticos, según surge de los siguientes relatos:

*“Una vez definidos los puestos críticos, para la identificación se realiza, en primer lugar, una **reunión con los gerentes y los jefes directos** para definir cuáles serían las personas que podrían llegar a tener talento potencial para ocupar los puestos críticos, previamente definidos. Luego, para la evaluación de potencial, se efectúa una **entrevista por competencias con el candidato** y una **entrevista con el superior inmediato** para conocer más acerca de algunas competencias. Por otro lado, existen **diferentes tests**: uno es un test de personalidad, donde se puede conocer el estilo que tiene cada uno y ver de qué forma puede trabajar con otros, trabajar con sus jefes y otro es un test que usamos para el plan de carreras que te permite ver cuál es el motor de la persona.”* (Empresa C)

*“Tenemos un sistema integral de gestión de talentos con el propósito de alinear la organización (su cultura, estructura, procesos) y su talento (números, capacidades, comportamiento) para alcanzar los desafíos del negocio a corto y largo plazo”. En la etapa de identificación de talentos se atiende a la posibilidad de cubrir posiciones críticas mediante la evaluación de la performance y potencial del empleado “...debe tener una performance de un nivel significativo y consistente y se debe identificar que el individuo tiene las habilidades, compromiso y aspiración para llegar a ser un top performer (potencial) y alcanzar el próximo nivel dentro de un periodo de tiempo determinado. La herramienta comúnmente utilizada es la matriz de potencial y performance.”* (Empresa G)

### 3.3.2. RETENCIÓN DE TALENTOS

Con respecto al segundo eje, se buscó detectar las prácticas que emplean las empresas para lograr la retención o fidelización de aquellos trabajadores identificados previamente como talentos.

Sobre este particular, merece destacarse en primer término que en todas las empresas consultadas se evalúa formalmente el desempeño en forma periódica como práctica que involucra a todo el personal o de determinados niveles jerárquicos. Si bien no se trata de una práctica específica de retención de talentos, sus resultados juegan un importante papel en su proceso de gestión.

Mayoritariamente se utilizan sistemas de evaluación tradicionales y por competencias. Sólo una empresa ha implementado evaluaciones de desempeño 360° en los niveles jerárquicos más altos.

*“Además de la evaluación tradicional, que se efectúa en forma anual, se realiza **cada dos años una evaluación 360°**, ya hace unos 10 o 12 años. Esta evaluación llega hasta el nivel de jefes y **cada uno es evaluado por su propio jefe, sus colegas, sus subordinados y por uno mismo**. Es una herramienta muy interesante para que cada uno evalúe los aspectos que debe mejorar, tomando las críticas recibidas siempre como constructivas.” (Empresa A)*

Otras empresas mencionaron la posibilidad de implementarla pero una vez que se encuentre más maduro el sistema actual.

La totalidad de las empresas consultadas otorgan recompensas de distinto tipo en base a los resultados de la evaluación del desempeño. En algunas de ellas, las recompensas refieren exclusivamente a incentivos monetarios, según surge de los siguientes relatos:

*“Las evaluaciones de desempeño incluyen hasta los mandos medios, realizándose tres evaluaciones de performance durante el año y al cierre del mismo se efectúa una reunión entre el superior y cada uno de sus subordinados, donde se evalúa el cumplimiento de los objetivos y se fijan, en forma consensuada, las metas a alcanzar por el personal en el próximo ejercicio. Los **resultados finales** de desempeño del empleado **son considerados***

**para el incremento de mérito que corresponde a la porción variable del salario.”**  
(Empresa G)

**“Hoy el sistema de evaluación de desempeño está atado a los bonos que la organización paga, que tiene que ver con la performance económica – financiera de la organización pero también con la performance del empleado. Se realizan en forma anual y con revisión semestral, alcanzando hasta el nivel de gestión competitiva inclusive.”**  
(Empresa E)

En otros casos, los resultados de las evaluaciones se asocian a distintos tipos de recompensas, no sólo económicas, según surge de las siguientes manifestaciones:

**“Nos manejamos con el concepto de compensación total, el cual tiene cuatro cuadrantes que lo integran: la remuneración, los beneficios, la capacitación y desarrollo y el estilo de vida-trabajo. Hay dos cosas que ya tenemos que es la remuneración y la formación y el desarrollo de la gente. Además, desde RRHH consideramos que un premio o reconocimiento para las personas que tienen un desempeño “supera” o “excepcional” sería tenerlos en cuenta para formar el pool de talentos”**  
(Empresa C)

**“En este momento la evaluación de desempeño es anual y abarca a todos los empleados. Se trabaja sobre el sistema de competencias y se toma como una instancia de revisión de lo que fue el año, analizando, a su vez, la proyección para el año próximo. Se identifican oportunidades de mejora, necesidades de capacitación y posibilidades de desarrollo en determinadas cuestiones.”** (Empresa B)

**“La nota de la evaluación del desempeño está asociada al único bono anual. Los montos varían según la nota siendo el bono promedio un sueldo. Después, durante el año, la evaluación del desempeño tiene un rol protagónico porque para lo que son becas, cursos, idiomas y demás, siempre se tiene en cuenta.”** (Empresa F)

Además de las recompensas asociadas al desempeño, la mayoría de las empresas otorga a sus empleados variados tipos de beneficios, que pueden ser monetarios o no tradicionales como descuentos en comercios o lugares de interés (gimnasios, cines, jardines de infantes), bonificaciones totales o parciales en cursos o capacitaciones,

jornadas de trabajo flexibles o teletrabajo, días de vacaciones adicionales, etc. Algunas manifestaciones de los entrevistados ilustran sobre este particular:

*“Tenemos beneficios que pasan no sólo por lo económico (como el programa de los descuentos en negocios, colegios y demás) sino también con la posibilidad de participar de capacitación y educación formal pagada por la empresa como maestrías y posgrados, posibilidad de días de vacaciones por encima de los que establecen las convenciones colectivas de trabajo, y fundamentalmente mucha posibilidad de crecimiento y desarrollo a través del trabajo matricial. Tenemos algunas otras prácticas que tienen que ver con colaborar en hacer más amigable su vida laboral y su vida familiar, acompañarlos en necesidades que puedan surgir en su vida, ya sean familiares, de salud, o sea acompañarlos en las cuestiones que no sean solamente laborales.” (Empresa E)*

*“...hay regalos para el cumpleaños, el día de la mujer, el día del niño, navidad ... y no siempre es dinero, a veces te dan días o flexibilidad, por ejemplo, tengo que hacer un trámite y hoy no puedo ir a trabajar, o lo que sea, todo se ve, y lo que nosotros buscamos es la gente venga, se capacite y crezca en la empresa... no solamente invierten en uno en la capacitación sino que también hay algo de esparcimiento o flexibilidades...viajes corporativos, acceso a una obra social prepaga...”. (Empresa A)*

*“Dentro de los beneficios podemos mencionar el gimnasio, planes de cobertura de salud en prepagas, descuentos en comercios, préstamos a tasas reducidas, viernes flex (jornada reducida: en las áreas centrales nos retiramos a las 15 hs y en las sucursales se acomodan de lunes a viernes para poder también tener este beneficio), 2x1 en entradas a cines y teatros, etc” (Empresa F)*

No obstante la relevancia de los beneficios ofrecidos, sólo en uno de los casos se manifestó que el paquete de beneficios había sido elaborado en base a una encuesta realizada al personal sobre sus necesidades e intereses. De la misma, surgió que la variable más valorada era el tiempo y en función de ello se armó la “bolsa de beneficios” que se renueva semestralmente.

*“Es un abanico bastante interesante en función de lo que se fue relevando que le gusta a la gente. Este año, por ejemplo, volvemos a hacer la encuesta porque los queremos renovar, pero en principio la bolsa se armó sobre la **variable “tiempo”**. Se otorgan salidas*

anticipadas, posibilidad para disfrutar tiempo con la pareja o familia con entradas al cine o descuentos en restaurantes, etc. **Los que reciben estos beneficios son aquellos que se destacan por encima de la media. Los jefes** tienen la libertad para fijar criterios y variables de evaluación en la asignación de esa bolsa, siendo quienes **administran la misma**. Una vez pasados los seis meses, **se les exige un reporte del otorgamiento de cada beneficio** para acceder a la bolsa del segundo semestre. Esto es, implícitamente, otra evaluación que venimos haciendo de los empleados y del propio jefe para determinar los criterios con los cuales otorgó esos beneficios.” (Empresa B)

Dos de las empresas entrevistadas mencionaron de manera particular la importancia del clima laboral, como un verdadero *plus* para quienes trabajan en esa organización. En palabras de los entrevistados:

“En el mercado la compañía está posicionada por el buen clima laboral.” (Empresa D)

“Somos una de las empresas con mejor clima laboral, con mejor posibilidad de desarrollo y con mejor política de beneficios para el personal..... generar una marca de empleo es muy importante, con la posibilidad de retener y motivar a la gente que ya hoy forma parte de nuestra organización.” (Empresa E)

Por último, en relación a las políticas específicas de retención de talentos, muchas de las empresas entrevistadas manifestaron no tener establecidas las mismas de manera particular para dicho fin, sino que se entiende que todo el conjunto de acciones llevadas a cabo por la organización tienen como último objetivo lograr la retención y fidelizar a los altos potenciales para que elijan trabajar allí.

“Prácticas puntuales de retención no tenemos. Consideramos que, al abrirles la posibilidad a que obtengan becas por estudio, el tradicional bono de todos los años, el que sean prioridad para lo que son búsquedas internas y la participación en los programas mencionados de talentos, donde tienen encuentros con gerentes de área, participan de desayunos con el gerente general, etc.; todo eso entendemos que los va desafiando y vuelve a la empresa un lugar atractivo.” Vale aclarar que, cuando en el párrafo anterior el entrevistado menciona programas de talento, refiere a dos implementados específicamente para los altos potenciales “Futuro Empresa F” (menores de 30 años con

alto potencial, buen desempeño y graduados) y “Talento Empresa F” (mayores de esa edad, puestos con más seniority). Estos programas tienen una duración de un año y medio e incluyen “...mucha capacitación puntual, se les hizo tener mucho contacto con los gerentes de área, con los CEO, hicieron cursos en IAE, tuvieron muchos talleres y capacitaciones, a nivel remunerativo a todos se les revisó el sueldo.” (Empresa F)

“Entiendo que **todas estas acciones**, desde discrecionales de dinero que van tanto % anual, acciones de capacitación, planes de carrera, obra social prepaga y determinadas situaciones donde uno interactúa en otros niveles que te permiten conocer gente y desarrollarte de otra forma, son **distintas herramientas que tiene la empresa para que la gente esté bien y esté pensando en quedarse** o que esté lo más cómoda posible.” (Empresa A)

“Tratamos de trabajar con el concepto de fidelizar a la gente que nosotros valoramos, fomentando las ganas de estar en la compañía y satisfaciendo sus necesidades. Intentando responder cuando hay alguna iniciativa de querer estudiar algún posgrado, tratar de acompañarlos, estar atentos a cómo hacen los jefes el seguimiento en las evaluaciones de desempeño, estar receptivos a sus necesidades y abrir las puertas para que vengan a plantear cuáles son las cosas que están buscando. Tratamos de estar cerca de la gente, saber cómo está en sus desafíos actuales, cómo se está proyectando, tratamos de tener bastante diálogo con los jefes.” (Empresa D)

En otros casos, se identificaron como políticas de retención acciones específicas, destinadas a lograr un **mejor clima laboral** y que sirvan, a su vez, para atraer a nuevos colaboradores a la organización.

“Para retener estamos haciendo algunas **cosas innovadoras**, que no son solamente los días de vacaciones, ni siquiera las políticas de maestrías o posgrados que las tenemos totalmente definidas, sino que estamos trabajando en otra serie de beneficios que, si bien tienen una plusvalía importante para los jóvenes, tratamos de hacer cosas buenas para los mayores también. Por ejemplo, un **sistema de pausas activas en la jornada laboral**, beneficios en cuanto al almuerzo, **profesionalizar la gestión** pero con una fuerte impronta a los conceptos modernos de la gestión, la salida de nuevos productos se encara con equipos interdisciplinarios formados por el personal que queremos desarrollar. Esto enfocado en los valores de nuestra organización: desarrollo integral de nuestra gente

*y el buen clima laboral...además nuestros directores y gerentes están realizando tareas de coaching con cada uno del personal que consideran con potencial” (Empresa E)*

*“La idea es trabajar este concepto de compensación total para el pool de talentos... no retenerlos sólo a través de la formación y la remuneración, sino a través de un buen paquete de beneficios y ofreciendo un equilibrio vida-trabajo.” (Empresa C)*

### 3.3.3. JÓVENES PROFESIONALES

En el tercer eje se buscó indagar, en primer lugar, acerca de la incorporación de jóvenes profesionales a las empresas y la inclusión de los mismos dentro de la identificación de los talentos en la organización.

En lo que refiere a la incorporación, sólo una de las empresas manifestó contar con un programa de Jóvenes Profesionales para el ingreso de los mismos a la empresa:

*“Los que van a ingresar este año, en el mes de julio, forman parte de un programa específico donde van a tener rotación por distintas áreas. Estos jóvenes profesionales tienen toda una rutina de eventos puntuales: charlas, conferencias, capacitaciones, etc. La idea es mantener estos programas para que, como mucho, cada dos años ingrese un volumen de entre 15 y 20, buscando siempre gente talentosa, con perfil de alto potencial, para ir manteniendo el mapa de talentos de las distintas áreas.” (Empresa F)*

Otra de las empresas asoció el tema con el sistema de pasantías:

*“No existe un programa de jóvenes profesionales. Sí se trabaja con un buen sistema de pasantías, el cual consideramos el semillero de la empresa. Principalmente de las carreras de ingeniería. Muchos de los gerentes que hoy en día ocupan los puestos de decisión ingresaron a la empresa a través de pasantía.” (Empresa G)*

El resto de los entrevistados expresó que, por lo general, la incorporación de jóvenes profesionales se da en casos en que las vacantes producidas en los puestos así lo requieran. Asimismo, se remarcó que las empresas propician el reclutamiento interno para cubrir las eventuales vacantes, intentando promover el desarrollo de sus empleados actuales, principalmente aquellos identificados con alto potencial.

*“Con los jóvenes profesionales todavía no estamos trabajando. La gente que ingresa puede ser profesional pero tiene que ver con la posición que hay que cubrir. No hay un programa de jóvenes profesionales donde ingresen y tengamos armado un programa de formación para esos jóvenes. Siempre se busca la gente internamente. No hay posiciones gerenciales que estén ocupadas por gente de afuera y si hay que cubrir una posición internamente, la parte de Selección y Movilidad trabaja analizando las evaluaciones de desempeño y demás.” (Empresa C)*

*“Si bien no tenemos una política específica de incorporación de jóvenes profesionales, existen dos vías de ingreso a la empresa: una para estudiantes o preferentemente egresados de carreras de grado y otra para personas que tengan experiencia, y si además cuentan con estudios afines, mucho mejor.” (Empresa A)*

Por otra parte, es posible afirmar que la mayoría de las empresas utilizan la gestión de talentos en forma general para todo su personal, independientemente de que sean o no jóvenes profesionales.

*“Por el momento, los jóvenes profesionales se encuadran dentro de la gestión normal para todos los empleados de la compañía. De todas formas, si se generan oportunidades van a ser los primeros que vamos a tener en cuenta al momento de una promoción. Por ejemplo, tomamos estudiantes universitarios para posiciones junior y terminan haciendo carrera. Allí se va detectando cuáles son las personas que demuestran tener más talento que otras y son las que terminan teniendo posibilidades de crecimiento. Hay personas que en 3 o 4 años de un puesto junior pasan a gerente del área. Son cargos puntuales donde uno le va haciendo seguimiento en la medida que hay buen desempeño y si se genera la oportunidad, se la ofrece a esta persona.” (Empresa D)*

*“Cuando tratamos de identificar talentos no dividimos entre los que son profesionales y los que no. Si es un talento es a desarrollar y listo, sin importar si tiene algún tipo de educación formal o no. Si hay gente con talento y con actitud, va a formar parte del plan de desarrollo.” (Empresa E)*

Sin embargo, en algunas de las empresas se reconocen las **diferentes motivaciones de las nuevas generaciones** y se busca identificar y satisfacer sus requerimientos.

*“Las nuevas generaciones requieren de otras formas de atracción, retención y motivación, con una fuerte impronta al desarrollo. Los jóvenes muchas veces son los que rompen las estructuras salariales.” (Empresa E)*

*“Cada vez es más notoria la diferencia entre las inquietudes y necesidades de cada generación. La empresa tiene muchos beneficios para lograr que los empleados estén a gusto trabajando aquí, pero muchas veces pasa con los jóvenes que, como no trabajaron en otros lugares, no los valoran como corresponde.” (Empresa C)*

*“Cuando se van a ingresar jóvenes profesionales, existe todo un plan para tenerlos satisfechos con su trabajo, con capacitaciones, formación, para que después del programa puedan seguir desarrollándose dentro de la organización. No tenemos discriminadas, dentro de todas las acciones, cuáles son para retener, sino que están “camufladas” en que revisás sueldos anualmente, que hacés entrevistas semestralmente para ver cómo van, hay mucho contacto con ellos, capacitaciones a medida, etc.” (Empresa F)*

Por último, en relación con los motivos por los cuales los jóvenes profesionales abandonan la empresa y las políticas aplicadas para retener a los mismos, en algunos casos se manifestó que se tienen identificadas las principales causas.

*“Los chicos empiezan como junior y son capaces de hacer una carrera, vos pensá que en 4 años (e incluso algunos antes) llegan a posiciones Senior. Y creo que, **cuando llegan al mando medio, a veces están con el ‘hambre de más’.** Y hay veces que no se puede subir tan rápido a la siguiente posición. Por lo general, cuando tienen acceso a una carrera rápida en los primeros años, te hablo de profesionales de 18 o 19 años, ya después quieren un cambio para pegar el salto. Cuando llegan al mando medio se ponen en juego otro tipo de habilidades, no sólo las técnicas, sino también habilidades políticas, donde afianzarse en una posición de mando medio ya tiende a llevar otro tiempo. Debido a que, principalmente los jóvenes, están en búsqueda de desafíos profesionales y de mejoras salariales, la única manera de retener a una persona es exponiéndola a mayores responsabilidades.” (Empresa D)*

*“Existe una entrevista de salida para aquellos casos que se desvinculan, que posibilita chequear cuestiones que a nosotros nos permiten mejorar si es que hemos cometido algún error: la capacitación, las comunicaciones, la relación con los jefes, la*

actividad de RRHH, miramos todo eso y además miramos las cosas que lo tentaron o hicieron que se quisiera ir. **La jornada laboral es una, la flexibilidad horaria es otra.** Y estoy como atenta, esperando a ver si aparece, pero todavía no ha aparecido, esta cuestión del trabajo en casa, que hoy nosotros lo tenemos para la línea gerencial. Nos falta esa otra pata que serían las políticas para retenerlos, pero estamos en el paso previo, conociendo el por qué se van.” (Empresa B)

“Nos ha pasado que se han ido a otras empresas, generalmente multinacionales, que también ofrecen **posibilidades de trabajar en el exterior** o alguna rotación en el exterior por tener sedes en diferentes países. Esto es **algo que los jóvenes buscan mucho.** Pero no nos ha pasado que se hayan ido porque les pareció poco atractivo o desafiante el trabajo en la empresa.” (Empresa F)

### 3.3.4. PERSPECTIVAS FUTURAS

Para cerrar las entrevistas, y atendiendo a lo tratado en los capítulos anteriores acerca de las diferencias generacionales que se observan actualmente en las empresas y los diferentes desafíos que representa la gestión de las mismas, se indagó acerca de la necesidad futura de implementar políticas o prácticas diferenciadas para lograr la retención de los jóvenes profesionales que se encuentran trabajando en la empresa o que ingresan a ella.

Aquí las cuestiones que se encontraron fueron diversas, en función de la realidad que enfrenta cada empresa hoy en día. Principalmente, se detectó que buscan lograr un sentido de pertenencia y compromiso con la organización, ofreciendo flexibilidad, respuesta a sus intereses y requerimientos y nuevas oportunidades y desafíos laborales.

“Uno de los grandes desafíos de la empresa era el cambio de generaciones y cómo esas nuevas personas valoran ciertas cuestiones. Se determinó que, principalmente las madres o los chicos jóvenes, valoran más el tiempo libre. Entonces, para una práctica habitual que era enviar un regalo en el día del cumpleaños, se le agregó que, además, la empresa te regala el día para que no trabajes y lo puedas disfrutar con tu familia. Se está trabajando mucho para escuchar qué es lo que la gente quiere, de manera de mantenerlos motivados.” (Empresa A)

*“Está en nosotros estar abiertos a esa posibilidad de cambio. Es un choque no sólo generacional sino también de cuestiones en cuanto a lo tradicional. Acá convive mucho lo tradicional con lo nuevo, con lo moderno, entonces el desafío va por ese lado, en generarles un grado de participación en la organización.” (Empresa B)*

*“Tenemos que repensar y dejar escritas algunas políticas de detección de talentos y planes o cuadros de reemplazos a futuro. Así que esto es parte de un interesante trabajo que nos queda por delante. Fundamentalmente tratamos de entender la flexibilidad de los chicos jóvenes. Pero no es la misma la forma de administrar. Tratar de entender y conjugar esto requiere que la organización sea más flexible y, a su vez, sean más flexibles los sistemas de trabajo.” (Empresa E)*

*“El gran desafío que tenemos en la compañía, y de lo que nos venimos ocupando, es fomentar las promociones horizontales, que te brindan, por un lado, más visión sistémica y por otro lado, te posiciona como posible reemplazo en más de un área, y en este sentido, te amplía las posibilidades a futuro de crecimiento vertical. Hay personas que, en el ejercicio de su rol, demuestran que pueden esto y mucho más. En la medida que detectamos eso buscamos de ir ofreciendo desafíos, promocionarlos, o sea, yo creo que la atención de los profesionales jóvenes está. Y actualmente hay mucha gente joven en la compañía.” (Empresa D)*

Es posible observar que la problemática inherente a la llegada de una nueva generación de colaboradores, con particulares intereses y expectativas, se contempla en la agenda de muchas de las empresas entrevistadas, detectándose los primeros avances a nivel de realizaciones sobre políticas y prácticas de retención para los jóvenes talentos.

# CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

### 4.1. INTRODUCCIÓN

A manera de cierre del presente trabajo, se realizará un análisis de los temas indagados durante las entrevistas de acuerdo a lo manifestado por las empresas de la muestra en relación con los antecedentes teóricos y empíricos sobre dichas temáticas que obraron como referentes.

En una primera apreciación, de carácter general, merece destacarse que de las entrevistas realizadas emerge claramente el **interés por lograr una gestión eficaz del capital humano, el cual es cada vez más frecuente en las organizaciones**, poniendo especial énfasis en aquellas personas que demuestran tener un desempeño y compromiso con la empresa mayor a la media.

Lo anterior se deriva de que prácticamente todas las empresas entrevistadas tenían identificado, algunas de manera más formal y otras no tanto, lo que era considerado una persona con talento. Asimismo, la mayoría de las organizaciones sostuvieron darle prioridad al recurso interno frente a una vacante en un puesto crítico, dado que lo consideran una manera de motivar y retener al personal destacado.

Aunque **sólo dos de las empresas manifestaron contar con un proceso integral de gestión de talentos** con todas sus etapas formalmente definidas, la totalidad de las organizaciones encuestadas implementan diversas prácticas orientadas al desarrollo y retención del personal considerado valioso y, en algunos casos, han visualizado la necesidad de atender las particulares demandas de los jóvenes talentos.

A continuación, se focaliza en cada uno de los ejes sobre los cuales se basaron las entrevistas realizadas.

## 4.2. IDENTIFICAR EL TALENTO EN LA ORGANIZACIÓN

En primer término, cabe mencionar que las respuestas de los encuestados sobre las características que deben reunir las personas para ser considerados talentos dentro de la empresa refieren, en forma recurrente, a una serie de competencias como ser: visión global, compromiso y alineación con los valores de la organización, proactividad, capacidad de adaptación a los cambios, liderazgo, trabajo en equipo, empowerment, capacidad y aspiración de crecer o progresar dentro de la organización.

Esto se relaciona con lo expresado por Jericó (2007), quien sostiene que entre las características que deben poseer las personas con talento no sólo se encuentra la capacidad (conocimientos y habilidades) sino también el compromiso y la acción que las mismas demuestren con su desempeño en la empresa.

En lo que refiere a la identificación de talentos, **la herramienta más utilizada es la evaluación de desempeño en sus diferentes formatos** (tradicional, evaluación por competencias, evaluación 360°, etc.), complementada con la opinión de los jefes inmediatos. Lo anterior resulta coincidente con lo expresado en los resultados del informe de la consultora PwC (Pernas, Diario Clarín, 2014), según el cual la evaluación de desempeño tradicional era la más utilizada por las empresas de la muestra, seguida por la evaluación por competencias y el feedback 360°.

Algunas de ellas utilizan, además, la evaluación del potencial, considerando de esta manera dos de los parámetros definidos por Saracho (2008): que la persona demuestre un **alto desempeño** en las tareas que se le asignan en su puesto actual y colabore en el alcance de óptimos resultados en los indicadores que agregan valor a la empresa y que, a su vez, se destaque por su **alto potencial**, traducido en las aspiraciones, aptitudes y competencias que la misma posea para desempeñar sus funciones.

Sólo dos empresas de la muestra expresaron atender, además, a la detección de los puestos que son considerados críticos para la organización y a aquellas personas que tienen “conocimiento experto”, es decir, conocimiento especializado y/o técnico utilizado en tareas clave que, a su vez, es escaso en el mercado. Esto último es lo que

Hatum (2011) describe como “análisis de riesgo vacante”, donde se vincula el grado de dificultad que implica encontrar un reemplazo para un determinado puesto y el valor que agrega dicho puesto a la empresa en relación al mercado en el cual opera.

La utilización del mapa de talentos para lograr determinar los perfiles que son necesarios para cubrir los puestos críticos previamente identificados no se encuentra muy difundida. Sólo una de las empresas expresó contar con la definición de dicho mapa como una de las etapas establecidas formalmente para su proceso de gestión de talentos. A su vez, otra empresa manifestó utilizar un proceso de planificación de talentos, cuyo propósito es alinear la cultura, estructura y procesos de la organización y el talento disponible en la misma, de forma tal de alcanzar los desafíos que tiene el negocio a corto y mediano plazo.

#### 4.3. DESARROLLAR Y RETENER LOS TALENTOS ENCONTRADOS

Según expresan los autores Björkman y Smale (2010), es importante que, una vez identificados los talentos, las empresas inviertan en la formación y el desarrollo de los mismos, promoviéndolos a puestos donde puedan desplegar su potencial y asegurando su permanencia, a través del logro de su satisfacción y compromiso.

A través de las evaluaciones de desempeño mencionadas anteriormente, es posible medir y analizar el desarrollo de las personas que han sido identificadas como talentos. En función de los resultados obtenidos en las mismas se determinan necesidades de capacitación, posibilidades de transferencias, promociones, etc. Pero según sostiene Hatum (2011), no sólo hay que atender a aquellos que tuvieron buen desempeño en el pasado sino también a los que muestran un sólido potencial futuro.

Muchos de los entrevistados sostuvieron que es muy importante lograr el **desarrollo de aquellas personas que han sido identificadas como talentos**, evaluando su desempeño e informando acerca de los puntos débiles a mejorar para acordar acciones de formación orientadas a superar los mismos.

Con respecto a la **retención de los empleados**, en las entrevistas se mencionan, en forma recurrente, dos prácticas que aparecen también de manera destacada en los antecedentes teóricos y empíricos tomados como referentes: los incentivos monetarios y las posibilidades de desarrollo, aunque cabe aclarar que, en la mayoría de los casos, no se trata de prácticas diferenciadas para la retención de los talentos identificados, sino que alcanzan a todo el personal.

Así, la totalidad de las empresas encuestadas otorgan recompensas monetarias en base a los resultados de la evaluación del desempeño, lo que, en opinión de autores consultados (Hatun, 2011; Marín Fernández y Velasco De Lloreda, 2005), es una forma de reconocer las contribuciones que los empleados hacen a la organización y, de esta manera, aumentar la motivación y el sentido de pertenencia a la empresa.

En lo que refiere a oportunidades de desarrollo, la mayoría de las empresas mencionan las oportunidades de capacitación que brindan a sus empleados (pago de cursos, carreras de posgrado, etc.) lo que, retomando la opinión de Hatun (2011), resulta clave para atender el creciente interés de las personas por mantener y mejorar su empleabilidad, ampliando sus posibilidades de carrera en la organización, como así también logrando una mayor valoración en el mercado laboral.

También fue posible identificar prácticas asociadas a lograr un **equilibrio entre la vida laboral y personal**. Esto se vincula con algunos beneficios que los entrevistados manifestaron ofrecer a sus empleados, como ser la posibilidad del teletrabajo, jornadas reducidas (flex day), días libres o adicionales de vacaciones, días u horas para estudio, para trámites personales/familiares, posibilidades para disfrutar tiempo libre con la familia con entradas gratuitas al cine/teatro o descuentos en restaurantes, etc.

La importancia que las empresas encuestadas manifestaron conceder a las prácticas familiares amigables está en línea con los resultados de la Guía Salarial Regional Addeco (Pernas, Diario Clarín, 2015), según la cual el 70% de las empresas nacionales e internacionales utiliza beneficios relacionados con el equilibrio entre la vida laboral y familiar. En opinión de Debeljuh y Jáuregui (2004), este equilibrio se traduce en menores índices de ausentismo y de estrés y en un mayor compromiso y grado de identificación con la empresa, alcanzando mayores niveles de satisfacción laboral.

Además de las prácticas antes mencionadas, todas las empresas entrevistadas ofrecen **paquetes de beneficios** que se podrían calificar como más tradicionales: acceso a planes de cobertura de salud en prepagas, viajes corporativos, guardería para los hijos, gimnasio, descuentos en comercios, etc., los que varían sensiblemente de una empresa a otra.

Sobre este punto, los autores consultados reconocen que los paquetes de beneficios deben ser diseñados de acuerdo a la realidad de cada empresa. Pero, además, agregan que deben ser competitivos dentro del mercado y flexibles, es decir, que se vayan modificando en función de los cambios de necesidades, expectativas y gustos de las personas a las que se busca retener.

Respecto a estas últimas consideraciones, merece destacarse que, no obstante la relevancia de los beneficios ofrecidos por las empresas encuestadas, sólo en uno de los casos se manifestó que el paquete de beneficios había sido elaborado en base a una encuesta realizada al personal sobre sus necesidades e intereses y que el mismo se renueva periódicamente.

Vale recalcar, además, que dos de las empresas entrevistadas mencionaron de manera particular el valor del clima laboral, como un verdadero plus para quienes trabajan en la organización. La atención al clima laboral permite evaluar las percepciones de los empleados sobre una serie de aspectos que, en opinión de Marín Fernández y Velasco De Lloreda (2005), operan como factores motivacionales: estilo de supervisión, grupo de trabajo, contenido del trabajo, retribución y posibilidades de promoción.

Atendiendo a que, según las manifestaciones de los encuestados, las políticas y prácticas antes analizadas alcanzan a todo el personal, se trató de profundizar en este tema, en la búsqueda de prácticas diferenciadas para la retención de los talentos identificados.

La mayoría de las empresas entrevistadas manifestaron no tener políticas/prácticas específicas orientadas de manera particular a la retención de talentos, sino que entienden que todo el conjunto de acciones llevadas a cabo por la

organización tiene, como último objetivo, retener y fidelizar a los empleados, entre ellos a los altos potenciales que han elegido trabajar en la organización.

Sólo dos de las empresas consultadas han implementado acciones destinadas específicamente a los talentos. En un caso se trata de programas de desarrollo para altos potenciales a través de talleres y capacitaciones especiales, contacto frecuente con los CEO y gerentes de área, así como mejoras particulares a nivel remunerativo. El otro caso refiere a la búsqueda de profesionalizar la gestión mediante la conformación de equipos interdisciplinarios integrados por el personal que se quiere desarrollar y tareas de coaching a cargo de directores y gerentes con cada una de las personas que se considera con potencial.

Por último, cabe destacar que uno de los aspectos clave para la retención, y que en las entrevistas no fue mencionado como tal, es el **desarrollo de un plan de carrera**. Según los antecedentes analizados, una **definición clara de la carrera profesional** que se les va a ofrecer a los talentos identificados favorece el **incremento en el compromiso y la participación** que éstos demuestran en la empresa (Campbell y Smith, 2011).

Con relación a esto, sólo una de las empresas expresó que la última etapa del proceso de gestión de talento que tenían planificado (aún no implementado en su totalidad) era la de confeccionar un plan de desarrollo para aquellas personas que habían sido incluidas en el pool de talentos y que, a futuro, podrían ocupar los puestos críticos dentro de la empresa.

#### 4.4. GESTIONAR EL TALENTO EN JÓVENES PROFESIONALES

En la investigación realizada se encontró que **la mayoría de las empresas incorpora jóvenes profesionales pero no a través de un programa específico**, sino según las necesidades de los puestos a cubrir, utilizando por lo general los sistemas de pasantías o la contratación de estudiantes avanzados para que se formen profesionalmente en la empresa. Sólo una de las organizaciones expresó contar con un

programa de jóvenes profesionales con las características propias de los mismos, como ser rotación por diferentes áreas, capacitaciones específicas, etc. Dentro de ese programa se manifestó estar enfocados en la contratación de jóvenes profesionales con perfil de altos potenciales, con el objetivo de, en un próximo paso, incluir a los mismos en el pool de talentos de la empresa.

Los antecedentes teóricos y empíricos analizados resultan coincidentes en cuanto a que la inclusión de jóvenes profesionales en las empresas implica que, muchas veces, las mismas deban adaptar o repensar sus prácticas o políticas tradicionales aplicadas a la gestión de los talentos, dado que estas nuevas generaciones de empleados demandan ser dirigidas y administradas de manera particular.

Las nuevas generaciones de profesionales tienen, en relación al trabajo, diferentes intereses y motivaciones a los de los empleados más antiguos de las empresas. En los últimos años, numerosos autores han estado investigando y elaborando teorías acerca de cómo varían las expectativas sobre el trabajo y la carrera de los jóvenes profesionales y, en consecuencia, la manera en que se deben modificar las prácticas organizacionales para que las mismas no queden “obsoletas”.

Como expresa Reis Rosa (2012), los jóvenes profesionales en la actualidad no se caracterizan por buscar altos salarios y estabilidad en el empleo. El autor sostiene que, debido a su gran vínculo con las tecnologías, como así también a la preparación académica y la facilidad de adaptación a los cambios del contexto, estos jóvenes pueden constituir un valioso recurso dentro de la organización, formando parte de los talentos de la misma. Para alcanzar su fidelidad y compromiso es fundamental conocer sus expectativas, intereses y motivaciones.

Asimismo, los especialistas en RRHH convocados por la Revista IDEA (N° 256, 2012) sostienen que es fundamental la confección de paquetes de beneficios segmentados, de forma tal de lograr satisfacer los intereses y expectativas de los empleados que tienen diferentes edades. Los mismos, a su vez, deberán ser afines no sólo a la situación de la organización sino también a la del mercado en el cual la misma está inserta (González, 2009).

Con respecto a la forma de **fidelizar y retener a los jóvenes profesionales**, se detectó que, en general, en las empresas entrevistadas no tienen diseñadas acciones diferenciadas para este grupo, aunque en varios casos mencionan que, si estos jóvenes se destacan, tienen muchas posibilidades de hacer carrera en la organización.

Pocas de las empresas consultadas buscan identificar y satisfacer requerimientos particulares de los jóvenes profesionales. Así, se mencionan algunas prácticas destinadas a este grupo particular de trabajadores, como son el énfasis en la capacitación (becas para posgrados, especializaciones, etc.), actividades diferenciadas formando grupos interdisciplinarios de trabajo para proyectos específicos, posibilidades de desarrollo de carrera y acciones para lograr el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Por otro lado, y vinculado al tema de la retención, se observó que la mayoría de las empresas entrevistadas **no han implementado mecanismos para identificar las razones por los cuales los jóvenes profesionales abandonan la empresa**, como una forma de autoevaluación de las políticas que se están llevando a cabo. En un solo caso se manifestó aplicar una entrevista de salida a todos los colaboradores que dejan la empresa para detectar las causas del abandono. Su objetivo es, una vez identificadas estas causas, poder elaborar políticas de retención de los empleados en un futuro. Entre las causas detectadas figuran la jornada laboral y la flexibilidad horaria.

El resto de las organizaciones justificaron tener muy baja rotación y señalaron que las renuncias se debieron a propuestas superadoras de otras empresas que no podían ser igualadas, como por ejemplo, posibilidades de trabajo en el exterior, aspecto que se reconoce muy valorado por los jóvenes.

Si bien la mayoría de las empresas consultadas tenía identificada la problemática de la existencia actual de más de dos generaciones entre los empleados, con la consecuente convivencia de diferentes intereses, expectativas y valoraciones, no se encuentran avanzadas en la elaboración y puesta en marcha de una política que diera respuesta a esta situación. Acerca de esto, la mayoría de los entrevistados manifestó tener en cuenta la situación e intentar disminuir los posibles conflictos a través de estructuras y sistemas más flexibles, liderazgos participativos, actividades relacionadas con la RSE, el compromiso con el medio ambiente, etc.

Aparecen así algunas cuestiones vinculadas a cambios en el estilo de gestión, a la creación de entornos organizacionales más dinámicos y más desafiantes, que algunos autores señalan como una demanda propia de esta nueva generación. Sobre este particular, Pablo Maison (Revista iProfesional, 2013) destaca la importancia de cuestiones tales como la mística colectiva, justicia interna, escucha y feedback, liderazgo, diversidad, etc.

Finalmente, cabe mencionar que **la mayoría de las organizaciones expresó que, a futuro, tienen contemplada la posibilidad de determinar alguna política que refiera a la consideración diferenciada de estos jóvenes talentos**, pero que aún se encuentran en la etapa de aplicar la gestión de talentos en forma genérica. En muchos casos, todavía no se han definido claramente las etapas de este proceso de gestión de talentos tal como las detallan los autores, sino que se aplican algunas políticas y prácticas con el objeto de identificar y retener a los empleados de alto potencial, pero que no conforman una propuesta integral de valor para los empleados.

En referencia a este último aspecto, se considera pertinente retomar los conceptos desarrollados por la Consultora McKinsey sobre la propuesta de valor para los empleados (PVE), entendiendo por tal, *“... la suma total de todo lo que experimenta y recibe el individuo mientras forme parte de la empresa, desde la satisfacción intrínseca con el trabajo hasta el ambiente, el liderazgo, los colegas y la compensación.”* (Michaels et al., 2003, p. 47)

A partir de reconocer que una propuesta de valor efectiva sirve a la organización no sólo para atraer potenciales empleados sino también para retener a los mejores que ya se encuentran dentro de ella, recomiendan que dicha propuesta no debe definirse por única vez, sino que debe estar en constante evaluación y adecuación en función de los requerimientos del personal como también de las propuestas ofrecidas por los competidores en el mercado.

#### 4.5. REFLEXIONES FINALES

Finalizando el trabajo, se debe reconocer que el estado de situación del tema analizado en las empresas encuestadas no permitió confirmar los supuestos que impulsaron la investigación, en tanto se conjeturaba que el tema estaba instalado con más fuerza en la agenda de grandes empresas como las que integraron la muestra.

Todo parece indicar que la problemática asociada a la gestión de jóvenes talentos comienza a reconocerse como un desafío que es necesario encarar pero que, a nivel de realizaciones, se encuentra aún en sus etapas iniciales.

No obstante, el carácter exploratorio del estudio realizado no habilita a efectuar generalizaciones. Sin lugar a dudas, futuras investigaciones sobre este tema posibilitarán enriquecer estos primeros aportes sobre una temática que, al menos desde el discurso, se plantea como de estricta actualidad y de particular relevancia para optimizar la gestión de los recursos humanos.

# REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### ❖ LIBROS

- ❖ Alles, M. A. (2006). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- ❖ Alles, M. A. (2009). *Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- ❖ Castillo Aponte, J. D. (2015). *Gestión del Talento Humano* (3ª Ed. digital). Recuperado de <http://www.unitexto.net/>
- ❖ Hatum, A. (2011). *El futuro del talento. Gestión del talento para sobrevivir la crisis*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.
- ❖ Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2003). *La guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

### ❖ ARTÍCULOS EN REVISTAS Y PUBLICACIONES

- ❖ Björkman, I. & Smale, A. (2010). La gestión global del talento: retos y soluciones. *Universia Business Review. Tercer trimestre 2010*. 30-43.
- ❖ Debeljuh, P. & Jáuregui, K. (2004). Trabajo y familia. Hacia una cultura familiar amigable en el contexto latinoamericano. *Universidad Argentina de la Empresa. Escuela de Administración de Negocios (Esan) - cuadernos de difusión. Año 9. N° 16*. 91-102.
- ❖ Fernández Aráoz, C., Groysberg, B. & Nohria, N. (2011). Cómo retener a sus empleados de alto potencial. *Harvard Business Review. Vol. 89, N° 9*. 60-67.

- ❖ González, A. (2009). ¿Por qué renuncian las personas?. *Debates IESA. Volumen XIV, N° 2*. 12-13.
- ❖ Instituto para el Desarrollo Empresario Argentino (2008). Ejecutivos: nuevos escenarios, nuevas exigencias. *Revista IDEA, Mayo – Junio, N° 247*. 16-17.
- ❖ Jiménez, A., Hillier-Fry, C. & Díaz, J. (2008). Gestión del talento: una estrategia diferenciada para un entorno global. *Harvard Deusto Business Review. Noviembre*. 2-15.
- ❖ Marín Fernández, A. C. & Velasco de Lloreda, M. I. (2005). Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera. *Universidad ICESI. Estudios Gerenciales. N° 97*. 61-82.
- ❖ Polevoi, L. (2012). Managing Gen Y Employees. *Managing People at Work. Mayo*.
- ❖ Reis Rosa, A. (2012). A difícil tarefa da gestão de (jovens) talentos. *Sociedade de Gestão. Vol. 11, N° 1*. 28-32
- ❖ Rodríguez Petersen, J. (2010). Terminó la tregua en la guerra por el talento. *Revista Mercado. N° 1104*. 56-60.
- ❖ Saracho, J. M. (2008). Un modelo para la definición organizacional del talento. *Psicología Organizacional Humana. Vol. 1, N° 2*. 27-52.
- ❖ Vladescu, A. (2012). The possibility of implementing talent management in the public sector. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society. Vol. 7, N° 2*. 351-362.

## ❖ ARTÍCULOS CONSULTADOS EN LA WEB

- ❖ Campbell, M. & Smith, R. (2011). *Talento de alto potencial. Un análisis desde la perspectiva de la línea de liderazgo*. Disponible en: [www.ccl.org](http://www.ccl.org). Consultado en Agosto 2014.
- ❖ Carrión Maroto, J. & Ortíz de Urbina, M. (2000). *La Teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento*. Fundación Iberoamericana del

- Conocimiento. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-recursos-y-capacidades-y-gestion-del-conocimiento/>. Consultado en Junio 2015.
- ❖ Cuesta, E. M., Ibáñez, M. E., Tagliabue, R. & Zangaro, M. (2009). La nueva generación y el trabajo. *Barbarói, Universidade de Santa Cruz do Sul. N° 31. 2009/2. Pág. 126-138.* Disponible en: <https://online.unisc.br/seer/index.php/barbaroi/article/view/479/908>. Consultado en Mayo 2015.
  - ❖ Dychtwald, K., Erickson, T. J. & Morrison, R. (2008). Retención del talento. *Revista Leadership*. Adaptación de Juan Alberto Casas. Disponible en: <http://www.revistaleadership.com/articulos-colaboradores/effective-management/retencion-del-talento/>. Consultado en Agosto 2014.
  - ❖ Eldred, K. (2012). Gen Y and Gen X Employees Taking Great Interest in Workplace Benefits. *MetLife Press Room. Marzo 2012.* Disponible en: <https://www.metlife.com/about/press-room/index.html?compID=79471>. Consultado en Agosto 2014.
  - ❖ Iaies, G. & Ruibal, J. (2014, Febrero 7). El desafío de entender a la "generación Y". *Opinión. Diario La Nación.* Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1661962-el-desafio-de-entender-a-la-generacion-y>. Consultado en Mayo 2014.
  - ❖ Instituto de Altos Estudios Empresariales (2008). La gestión del talento 2.0. *30 años del IAE. XXIII Asamblea de Antiguos Alumnos. Mayo.* Disponible en: <http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/IAE13-Pag70.pdf>. Consultado en Mayo 2014.
  - ❖ Instituto para el Desarrollo Empresario Argentino (2011). En el centro de la escena. Gestión del capital humano. Escuela de Negocios. *Revista IDEA, Mayo – Junio, N° 254.* Disponible en: <http://ideared.org/revista-idea/revista/75/mayo-junio-2011>. Consultado en Mayo 2014.
  - ❖ Instituto para el Desarrollo Empresario Argentino (2011a). El perfil de los líderes 2020. Transformaciones IDEA Joven. *Revista IDEA, Septiembre –*

- Octubre, N° 255. Disponible en: <http://ideared.org/revista-idea/revista/76/septiembre-octubre-2011>. Consultado en Mayo 2014.
- ❖ Instituto para el Desarrollo Empresario Argentino (2011b). Visión integral de la auditoría interna. Encuentro anual 2011. Divisiones de IDEA. *Revista IDEA, Septiembre - Octubre, N° 255*. Disponible en: <http://ideared.org/revista-idea/revista/76/septiembre-octubre-2011>. Consultada en Mayo 2014.
  - ❖ Instituto para el Desarrollo Empresario Argentino (2012). Claves para capitalizar a la Generación Y. Divisiones de IDEA, Recursos Humanos. *Revista IDEA, Junio - Julio, N° 256*. Disponible en: <http://ideared.org/revista-idea/revista/77/junio-julio-2012>. Consultado en Junio 2014.
  - ❖ Instituto para el Desarrollo Empresario Argentino (2013). El difícil arte de motivar. Gestión de personas. *Revista IDEA, Mayo - Junio, N° 258*. Disponible en: <http://ideared.org/revista-idea/revista/79/mayo-junio-2013>. Consultado en Mayo 2014.
  - ❖ iProfesional.com (2014, Mayo 9). Amenities en la oficina: una herramienta cada vez más importante para retener a los jóvenes talentos. *Iprofesional.com. Management*. Disponible en: <http://www.iprofesional.com/notas/186495-Amenities-en-la-oficina-una-herramienta-cada-vez-ms-importante-para-retener-a-los-jvenes-talentos>. Consultado en Mayo 2014.
  - ❖ Jericó, P. (2007, Mayo 7). *Capacidad, Compromiso y Acción*. Disponible en: <http://www.pilarjericó.com/capacidad-compromiso-y-accion>. Consultado en Junio 2015.
  - ❖ Jericó, P. (2013, Octubre 30). *Claves para desarrollar nuestro talento*. Disponible en: <http://www.pilarjericó.com/claves-para-desarrollar-nuestro-talento#more-2722>. Consultado en Junio 2015.
  - ❖ KPMG International Cooperative (2013). *Time for a more holistic approach to talent risk*. Disponible en: <https://www.kpmg.com/DE/de/Documents/global-talent-related-risk.pdf>. Consultado en Diciembre 2013.
  - ❖ Novoa, C. (2013, Octubre 18). La Generación Y cuestiona el éxito al "estilo X" y plantea nuevas demandas a las empresas. *Management. iProfesional.com*. Disponible en: <http://www.iprofesional.com/notas/171642-La-Generacin-Y->

- cuestiona-el-xito-al-estilo-X-y-plantea-nuevas-demandas-a-las-empresas?page\_y=4760. Consultado en Octubre 2013.
- ❖ Ojeda, H., Araujo, V. & Wirth, M. (2009). *Estudio de prácticas de Gestión de Desempeño y de Talento. Informe de resultados*. Recursos Humanos y Organización S.A. Disponible en: [www.rho-sa.com](http://www.rho-sa.com). Consultado en Junio 2015.
  - ❖ Pernas, M. (2014, Abril 20). Identificar y retener al personal de alto potencial. *Suplemento IECO. Diario Clarín*. Disponible en: [http://www.ieco.clarin.com/economia/Identificar-retener-personal-alto-potencial\\_0\\_1123687980.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/Identificar-retener-personal-alto-potencial_0_1123687980.html). Consultado en Mayo 2014.
  - ❖ Pernas, M. (2015, Enero 4). Flexibilidad horaria: la estrella de los beneficios corporativos. *Suplemento IECO. Diario Clarín*. Disponible en: [http://www.ieco.clarin.com/economia/Identificar-retener-personal-alto-potencial\\_0\\_1123687980.html](http://www.ieco.clarin.com/economia/Identificar-retener-personal-alto-potencial_0_1123687980.html). Consultado en Junio 2015.
  - ❖ PricewaterhouseCoopers (2011). *Millenials at work – Reshaping the workplace*. Disponible en: [http://www.pwc.com.uy/es\\_UY/uy/publicaciones/assets/millennials-at-work-2011.pdf](http://www.pwc.com.uy/es_UY/uy/publicaciones/assets/millennials-at-work-2011.pdf). Consultado en Julio 2014.
  - ❖ Revista Mercado (2013, Agosto 22). *Dificultad empresaria para atraer talentos*. Disponible en: <http://www.mercado.com.ar/notas/management/8013401/dificultad-empresaria-en-atraer-talentos>. Consultado en Agosto 2014.
  - ❖ Revista Mercado (2014, Marzo 11). *Gestionar talento para aumentar competitividad*. Disponible en: <http://www.mercado.com.ar/notas/management/8014988/gestionar-talento-para-aumentar-competitividad>. Consultado en Julio 2014.
  - ❖ Urien, P. (2013, Septiembre 22). Los jóvenes que cambian las reglas: generación Y. *Economía. Diario La Nación*. Disponible en: <http://www.lanacion.com.ar/1622011-los-jovenes-que-cambian-las-reglas-generacion-y>. Consultado en Octubre 2013.

# ANEXOS

## ANEXOS

### 6.1. GUÍA DE ENTREVISTAS

#### 1. Primer eje: Talento.

- 1.1. ¿Cómo se define el talento dentro de la empresa?
- 1.2. ¿Qué características deben tener las personas para ser consideradas talentos dentro de la empresa?
- 1.3. ¿De qué forma se identifican los talentos dentro de la empresa?

#### 2. Segundo eje: Retención del talento.

- 2.1. ¿Se efectúan evaluaciones de desempeño de los talentos detectados? ¿Con qué periodicidad?
- 2.2. ¿Con qué son “premiados” aquellos que se destacan por su buen desempeño? *(beneficios, recompensas económicas, ascensos, etc.)*
- 2.3. ¿Existe políticas o prácticas de retención de los talentos encontrados?

#### 3. Tercer eje: Jóvenes profesionales.

- 3.1. ¿Se incorporan jóvenes profesionales a la empresa? ¿Por qué?
- 3.2. ¿Existe una gestión diferenciada para los jóvenes profesionales? ¿Por qué? ¿En qué consiste?
- 3.3. ¿Se identifican talentos entre los profesionales más jóvenes de la empresa?
- 3.4. ¿Se conocen/investigan los motivos por los cuales los jóvenes profesionales abandonan la empresa? ¿Qué medidas se toman para reducir esas pérdidas?
- 3.5. Descripción de algunas políticas y prácticas aplicadas para la retención de los jóvenes profesionales.

**4. Cuarto eje:** Perspectivas a futuro.

4.1. ¿Qué perspectiva tienen en la empresa sobre la necesidad de aplicación de políticas y prácticas diferenciadas para lograr la retención de jóvenes talentos?

**6.2. RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS**

**PRIMER EJE: TALENTO**

<b>Empresa</b>	<p><b>1.1. ¿Cómo se define el talento dentro de la empresa?</b></p> <p><b>1.2. ¿Qué características deben tener las personas para ser consideradas talentos dentro de la empresa?</b></p> <p><b>1.3. ¿De qué forma se identifican los talentos dentro de la empresa?</b></p>
<b>A</b>	<p><b>Definición:</b> Para definir un talento se tienen en cuenta distintas situaciones o evaluaciones. Se hace una evaluación de desempeño, una vez al año, donde el 85% de los puntos se lo lleva un aspecto cuantitativo que es el cumplimiento de objetivos que se dispone para cada una de las personas en función de la actividad que esa persona desarrolla: si es comercial, administrativo, etc. Depende de lo que haga va a ser evaluada por diferentes situaciones. La otra parte tiene que ver con la gestión y de autogestión que tiene la persona, ahí se valora mucho la proactividad. Y después, hay una tercera parte, dentro de la misma evaluación que es corporativa, donde hay principios básicos corporativos que son el trabajo en equipo, hacer las cosas sencillas y buscar ser los mejores. Son los tres aspectos corporativos. De esa evaluación que suma 100 puntos se rankean a las personas.</p> <p><b>Características:</b> En una empresa como esta, una multinacional donde muchas cosas están enlatadas, los productos están enlatados, la diferencia la hacen las personas. La proactividad y la predisposición que tiene la persona para absorber o para desarrollar</p>

	<p>cosas, para proponer, son las que te terminan marcando la diferencia. Porque una persona puede tener buenos años, pero si no tiene la proactividad necesaria, no tiene las ganas o ansias de superarse, de seguir creciendo, o de estudiar, la empresa no lo va a considerar como talento, por más buena productividad que tenga.</p> <p><b>Identificación:</b> Para que una persona pase a ser talento tiene que tener al menos tres años de antigüedad y tener evaluaciones con resultados superiores al 140% en, al menos, tres años. O sea, estar por encima en 140% de lo que la empresa pretende o ve como estándar. Ahí pasa a una segmentación de talentos. De esa segmentación de talentos se ve, en función de otra evaluación que se hace, que tiene en cuenta el nivel académico de la persona, si es afín a lo que se busca, o sea, si tuviéramos un ingeniero nuclear no le daríamos mucha bolilla porque la empresa buscaría algo más orientado a lo que es su negocio (ciencias económicas, abogados, etc.). En función de eso, se hace otra segmentación y la valoración o la proyección que su jefe ve que tiene, porque puede pasar que la persona tuvo un muy buen desempeño el primero de los últimos tres años, o dos años de los tres, y un año estuvo enfermo, tuvo un accidente o algún problema puntual que hizo que ese año estuviera por debajo del promedio que estamos buscando... En ese caso, su jefe, justificándolo lo puede seguir manteniendo dentro de los talentos.</p> <p>Una vez que se segmenta, se define los talentos que ya tiene, los talentos a desarrollar o potenciales talentos, después el grueso de los empleados y por último, los empleados sobre los cuales la empresa estaría haciendo una revisión sobre cómo mejorar o desarrollarlos para que pasen un estándar de rendimiento, o sea, los que están por debajo del rendimiento serían los que ocupan la última parte de la pirámide.</p>
<p><b>B</b></p>	<p><b>Definición:</b> Definición específica no tenemos. Nosotros trabajamos mucho con la gente que tiene potencial, sobre todo en puestos clave, principalmente en el área de sistemas. Más que nada porque el hecho</p>

	<p>de poder detectar esos potenciales arranca en el vínculo que tenemos con la universidad.</p> <p><b><u>Características:</u></b> A los tres años, aquel empleado que tiene esta cuestión de seguir desarrollándose, que está enamorado del trabajo, que es curioso, también se lo considera con un potencial para ser promovido a otras áreas. Si aparece una posibilidad de promoción interna, o sea la necesidad de cubrir un puesto que a lo mejor requiera tener gente a cargo, las competencias de comunicación, liderazgo y negociación sí o sí tienen que estar. Asimismo, se consideran las habilidades para trabajar en equipo y el empowerment, o sea, qué tanto de todo el potencial que vos tenés habilitás para que el otro también haga.</p> <p><b><u>Identificación:</u></b> No hay formalizado un programa que llegue a la detección de los talentos. Sí hay un trabajo en lo que es el re diseño de la estructura respecto al posicionamiento.</p>
<p>C</p>	<p><b><u>Definición:</u></b> Tenemos definido al Talento como la capacidad o capacidades que permiten a una persona llevar a cabo determinada actividad de manera destacada respecto del desempeño del promedio (se destaca del “cumple plenamente”). Ese talento puede ser potencial o maduro.</p> <p><b><u>Características:</u></b> A la persona que pensamos como persona con talento o con potencial, en cuanto a los estadíos, debería ser un supera o excepcional. Y después empezamos a trabajar con los jefes esto del autoconocimiento, de su capacidad, del compromiso que tiene con la organización y de la aspiración. Para nosotros la aspiración es fundamental, es un motor. Entonces es fundamental conocer esos cuatro puntos de la persona, aparte de su desempeño, de manera de poder identificar si tiene talento o potencial para cubrir esos puestos críticos.</p> <p><b><u>Identificación:</u></b> Identificamos dos tipos de potencial: el potencial actual que es cuando la persona podría subir un escalón en el corto plazo y el alto potencial es cuando una persona podría ocupar una</p>

	<p>posición en el corto plazo y subir hasta dos posiciones más en el mediano/largo plazo.</p> <p>En primer lugar, hacemos una reunión con los gerentes y los jefes directos para definir cuáles serían las personas que podrían llegar a tener talento potencial para ocupar los puestos críticos previamente identificados.</p> <p>Se hace una entrevista por competencias con el participante y una entrevista con el superior inmediato, para conocer más sobre las competencias técnicas que muchas veces no se pueden medir, por ejemplo, el conocimiento de producto.</p> <p>Por otro lado, existen diferentes test, uno es un test de personalidad, donde se puede conocer el estilo que tiene cada uno y ver de qué forma puede trabajar con otros, trabajar con sus jefes, y otro test que usamos para el plan de carreras que te permite ver cuál es el motor de la persona.</p>
<p><b>D</b></p>	<p><b><u>Definición:</u></b> Una descripción simple a qué considero yo talento es cuando encuentro personas que tienen capacidad, ciertos conocimientos y ciertas habilidades, tienen capacidad de acción, hacen ciertas cosas y a su vez, las asumen con cierto compromiso y con cierta actitud.</p> <p><b><u>Características:</u></b> En esta compañía no están definidas las características y valores que deben tener los talentos. Todavía está en proyecto, cuando esté definido básicamente las personas que tengan esos valores y que esos valores se pongan en evidencia en ciertas conductas y ciertos comportamientos podemos definir que están alineados a lo que busca la empresa, en términos deseables, de empleados y de proyección. Si estas personas con esos valores a su vez, tienen los conocimientos técnicos necesarios para la posición, tienen capacidad de acción y tienen compromiso, se considera que seguramente van a estar en estos lugares de intersección.</p> <p><b><u>Identificación:</u></b> La metodología está más armada para las personas que están en los niveles de gerencias medias o gerencias de primera</p>

	<p>línea y podemos decir también subgerencias. Los gerentes detectan a las personas por su capacidad de acción, por su potencial de desarrollo, y se hace una revisión que creo es semestral.</p> <p>Es un proceso de detectar a las personas, hacer un comité de gerentes para ir haciendo un seguimiento de cómo van estas personas, qué es lo que están haciendo actualmente, qué es lo que se piensa que podrían hacer a futuro, son las personas que se tienen en cuenta a la hora de tomar decisiones en término de promoción.</p>
<p><b>E</b></p>	<p><b><u>Definición:</u></b> El talento es aquello que hace que las personas estén un pasito más delante de la media en la aplicación de los conocimientos a la tarea de todos los días. Es la capacidad de poder pensar a la organización de una manera distinta. Y para nosotros talento, innovación y tecnología van de la mano.</p> <p><b><u>Características:</u></b> Las personas con talento son aquellas que tienen capacidad de adaptación a los cambios organizacionales, una gran visión global de la organización y fundamentalmente una gran dosis de proactividad, liderazgo basado en innovación, en adaptación, en profesionalismo, en compromiso con los clientes y con la comunidad.</p> <p><b><u>Identificación:</u></b> Se realiza a través del seguimiento del desempeño. Hay mucha relación de nuestros mandos intermedios con los distintos niveles de la organización. Permanentemente, todos los que tenemos algún tipo de responsabilidad de dirigir algún área o sector estamos tratando de detectar personas con un potencial determinado y después si, por medio de comunicaciones con los referentes de cada área, una vez que lo tenemos visto y acordado, comenzamos con los planes de evaluaciones, seguimiento, charlas, coaching, etc.</p>
<p><b>F</b></p>	<p><b><u>Definición:</u></b> El potencial para nosotros mide las posibilidades de un individuo de progresar dentro de una organización y se refiere a las características del empleado en el marco de sus posibilidades de ocupar posiciones más críticas y complejas que las que ocupa en el momento.</p> <p><b><u>Características:</u></b> El concepto de potencial lo tenemos dividido en tres</p>

	<p>ejes: capacidad, aspiración y compromiso. Capacidad es una combinación de características innatas, aptitudes aprendidas que usa un individuo. El eje de aspiración evalúa las ganas de progresar que tiene el colaborador. El compromiso que está más ligado a ponerse la camiseta. Lo tenemos identificado, por un lado, como compromiso emocional, que refiere a cómo el empleado valora su trabajo y lo disfruta, cree en la organización donde trabaja; el compromiso racional, relacionado a si se queda en la organización, si es lo más conveniente de acuerdo a sus intereses propios; su esfuerzo discrecional, la disposición del empleado de ir más allá de su deber; el deseo de permanecer, generar diferencia dentro de la organización.</p> <p><b>Identificación:</b> para la identificación de talentos se utiliza el assessment center, junto con los datos duros como la edad, el nivel de estudio, ya sea de grado o de posgrado, también con acciones que se van viendo durante el año. Por ejemplo, si la persona tiene un informe de feedback 360° también se toma, como la última evaluación de desempeño, donde se incluyen los objetivos a cumplir y cómo los cumplió, las competencias, la opinión del representante del área que va a “defender” a la gente de su sector (con él se habla un poco más de la diaria de esa persona). Es una evaluación dinámica donde se toman en cuenta todos estos factores y no sólo uno de ellos. A su vez, utilizamos una herramienta de potencial, la de los “nine boxes”. Son nueve cuadrantes, en el eje vertical se mide potencial y en el eje horizontal el desempeño.</p>
<p><b>G</b></p>	<p><b>Definición:</b> Se define Potencial como la combinación de las habilidades de un individuo, compromiso y aspiración a crecer y ser exitoso en una posición más sénior y crítica en un cierto período de tiempo.</p> <p><b>Características:</b> No tenemos definidas características específicas. Sí son importantes el compromiso con la empresa y la actitud positiva.</p> <p><b>Identificación:</b> La revisión individual de talento constituye la base</p>

	<p>para la definición del pool de talento disponible en la organización, quienes en un futuro deben cubrir las posiciones críticas del negocio y dar suficiente estímulo a los empleados para que sean sus propios conductores de sus carreras a través de las oportunidades ofrecidas a él. A través de los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño se detectan las personas con alto potencial y se les elabora el plan de sucesión.</p>
--	--

## SEGUNDO EJE: RETENCIÓN DE TALENTOS

Empresa	<p><b>2.1. ¿Se efectúan evaluaciones de desempeño de los talentos detectados? ¿Con qué periodicidad?</b></p> <p><b>2.2. ¿Con qué son “premiados” aquellos que se destacan por su buen desempeño? (beneficios, recompensas económicas, ascensos, etc.)</b></p> <p><b>2.3. ¿Existe políticas o prácticas de retención de los talentos encontrados?</b></p>
A	<p><b><u>Evaluaciones de desempeño:</u></b> Además de la evaluación tradicional, que se efectúa en forma anual, se realiza cada dos años una evaluación 360° (hace unos 10 o 12 años). Esta evaluación llega hasta el nivel de jefes y cada uno es evaluado por su jefe, sus colegas, sus subordinados y por uno mismo. Es una herramienta muy interesante para que cada uno evalúe los aspectos que debe mejorar, tomando las críticas recibidas siempre como constructivas.</p> <p>Cada jefe comunica los resultados de la evaluación 360° a sus subordinados, analizando cuáles serían las acciones a seguir, las cuales pueden ser propuestas por los evaluados, y realizando una comparación con los resultados obtenidos en la evaluación anterior. Se tienen en cuenta los objetivos que fueron fijados en la evaluación anterior para solucionar los problemas detectados y los resultados que se hayan obtenido con ellos.</p> <p><b><u>Beneficios:</u></b> Al considerarte como talento, hay una serie de beneficios en los cuales la empresa de alguna manera invierte para que vos te sigas desarrollando y le puedas retribuir, tengas un valor agregado</p>

	<p>extra para desarrollar el negocio o para vos mismo, o sea lo que vos te llevas. Hay posgrados en la Universidad de Belgrano, de San Andrés (parte o todo el postgrado), hay becas que se dan para que te puedas especializar o termines la carrera de grado. Esto no es económico, pero el valor agregado es al crecimiento y desarrollo personal. No solamente invierten en uno en la capacitación sino que también hay algo de esparcimiento o flexibilidades: hay viajes corporativos con gente de la empresa, beneficios que son más de tipo económicos, acceso a una obra social prepaga o a otras que se elija, actividades de formación dentro de los planes de carrera, etc.</p> <p>Por otro lado hay diferentes acciones: regalos para el día de la mujer, regalos para el día del niño, regalos para navidad, regalos para el cumpleaños. Y no siempre es dinero, a veces te dan días o flexibilidad, por ejemplo, tengo que hacer un trámite u hoy no puedo ir a trabajar, o lo que sea, todo se ve, y lo que nosotros buscamos es la gente venga, se capacite y crezca en la empresa.</p> <p><b><u>Políticas de retención:</u></b> La empresa no lo va a retener con dinero, es una política que se tiene. Entiendo que todas estas acciones, desde discrecionales de dinero que van tanto % anual, acciones de capacitación, planes de carrera, obra social prepaga y determinadas situaciones donde uno interactúa en otros niveles que te permiten conocer gente y desarrollarte de otra forma, son distintas herramientas que tiene la empresa para que la gente esté bien y esté pensando en quedarse o que esté lo más cómoda posible.</p>
<p><b>B</b></p>	<p><b><u>Evaluaciones de desempeño:</u></b> En este momento es anual. Abarca a todos los empleados y nosotros trabajamos por el sistema de competencias. Las competencias blandas, que son las que generan el ingreso de la persona, si es congruente con los valores de la empresa. Esos valores están traducidos después en competencias, se desarrollan y se observan determinados comportamientos a lo largo de la vida laboral. Eso se mide una vez por año, más lo específico del puesto, dependiendo la posición que ocupan. Se hace mediante una</p>

	<p>entrevista, entre el supervisor y la persona, juntos van completando el formulario, que es el instrumento que llega a RRHH de tipo formal. Pero más que nada es tener esta instancia de revisión de lo que fue el año y la proyección para el año que viene: la persona en relación a su tarea, en relación al grupo, en relación al trabajo.</p> <p><b>Beneficios:</b> Tenemos una bolsa de beneficios que se renueva semestralmente. Es un abanico bastante interesante en función de lo que se fue relevando que le gusta a la gente. Este año, por ejemplo, volvemos a hacer la encuesta porque los queremos renovar, pero en principio la bolsa se armó sobre la variable tiempo. Entonces se otorgan salidas anticipadas, disfrutar tiempo con la pareja o familia, distintas posibilidades. Esas posibilidades arman esta bolsa que se les da a los jefes. Y cada uno de ellos tiene la libertad para fijar criterios y variables de evaluación en la asignación de esa bolsa. Los que reciben estos beneficios son aquellos que se destacan por encima de la media. Entonces aquel que ha superado el objetivo o se destaca en algo o ha sido formador interno de personas que ingresaron al área, cae en esa bolsa de beneficios y reciben su premio en función a su rendimiento.</p> <p><b>Políticas de retención:</b> Concretamente no, porque aquellas personas que no hemos podido retener se han ido por mejores condiciones laborales. De hecho en auditorías y demás nos marcan eso, trabajar en políticas de retención, sobre todo en áreas clave, pero la realidad es que hoy no las tenemos.</p>
<p><b>C</b></p>	<p><b>Evaluaciones de desempeño:</b> La evaluación de desempeño es para todos los empleados y se evalúan las responsabilidades del puesto y las competencias genéricas, únicamente. Las competencias genéricas son 7 y a las personas que tienen puestos con liderazgo se les suma esta competencia.</p> <p><b>Beneficios:</b> Para aquellas personas que tienen un desempeño “supera” o “excepcional” cada uno de los jefes define aumentos de sueldo y demás. Desde RRHH consideramos que un premio o reconocimiento para esas personas sería tenerlos en cuenta para</p>

	<p>formar el pool de talentos. También muchos jefes los tienen en cuenta para la formación, si identifican que tiene alguna habilidad para una tarea específica se la asignan (dar charlas, elaboración de informes, etc.).</p> <p>Pero no está armado un paquete de beneficios para todas aquellas personas con un desempeño superior al “cumple plenamente”.</p> <p><b><u>Políticas de retención:</u></b> La idea es trabajar este concepto de compensación total para el pool de talentos. Todavía no lo tenemos implementado pero la idea es no retenerlos sólo a través de la formación y la remuneración, sino a través de un buen paquete de beneficios y ofreciendo un equilibrio vida-trabajo. Esto sería únicamente para el pool de talentos, no para todos los empleados de la organización.</p>
<p><b>D</b></p>	<p><b><u>Evaluaciones de desempeño:</u></b> Nosotros efectuamos evaluaciones de desempeño todos los años a todo el personal. Consisten en definir cada puesto, cada puesto tiene responsabilidades asociadas, y se evalúa en función a una escala, cómo está la persona en esas responsabilidades. Se lo evalúa con una clasificación, se hacen una serie de comentarios y observaciones de cómo se lo ve, de cómo se lo proyecta en relación a estas responsabilidades. Como resultado de este proceso de evaluación de desempeño, viene un proceso de ajuste salarial en función de cómo están los resultados de la evaluación de desempeño.</p> <p><b><u>Beneficios:</u></b> Buscamos de acompañarlos muchas veces becándolos para un posgrado, acompañándolos en ciertos procesos. Son personas de las cuales se va haciendo como un seguimiento sobre cómo vienen evolucionando en su carrera laboral. Y después, por ejemplo, con respecto a buenos desempeños en general, hay áreas que tienen instalado, en áreas que funcionan más por resultado, tienen algún tipo de variable o bono adicional por resultado.</p> <p><b><u>Políticas de retención:</u></b> Creo que hay que cambiar el foco, en vez de estar pensando en retener hay que pensar en trabajar para fidelizar.</p>

	<p>Tratamos de trabajar con el concepto de fidelizar a la gente que nosotros valoramos, son las ganas de estar en la compañía e ir satisfaciendo sus necesidades, de responder cuando hay alguna iniciativa de querer estudiar algún posgrado, tratar de acompañarlos, estar atentos a cómo hacen los jefes el seguimiento en las evaluaciones de desempeño, estar receptivos a sus necesidades y abrir las puertas para que vengan a plantear cuáles son las cosas que están buscando. Tratamos de estar cerca de la gente, saber cómo está en sus desafíos actuales, cómo se está proyectando, tratamos de tener bastante diálogo con los jefes.</p>
<b>E</b>	<p><b><u>Evaluaciones de desempeño:</u></b> Se realizan anuales y con la revisión semestral. Esto es lo formal. De todos los que participamos de la evaluación de desempeño nadie tiene que evaluar a más de 4 o 5 personas.</p> <p>Hasta ahora todo el sistema de evaluación de desempeño llega hasta el nivel gestión competitiva. Tengamos en cuenta que este es nuestro segundo año de evaluaciones de desempeño sistematizadas. Como planificación a futuro es llegar en estos niveles a una evaluación 360°, para posteriormente y una vez que esto esté maduro y que nosotros estemos culturalmente lo suficientemente maduros en un sistema de evaluación de desempeño, bajarlo por lo menos al nivel de gestión. Hoy el sistema de evaluación de desempeño está atado a los bonos que la organización paga, que tiene que ver con la performance económica – financiera de la organización pero también con la performance del empleado.</p> <p><b><u>Beneficios:</u></b> Tenemos beneficios que pasan no sólo por lo económico (como el programa de los descuentos en negocios, colegios y demás) sino también con la posibilidad de participar de capacitación y educación formal pago por la empresa como maestrías y posgrados, posibilidad de días de vacaciones por encima de los que establecen las convenciones colectivas de trabajo, y fundamentalmente mucha posibilidad de crecimiento y desarrollo a través del trabajo matricial.</p>

	<p>A su vez, tenemos en la ciudad alrededor de 500 comercios con ofertas especiales para los empleados de la empresa. De esto participa todo el mundo por igual. Son en general locales comerciales que tienen una oferta de productos que permita el acceso a todo el mundo.</p> <p>Los empleados también participan de todos los otros programas que tenemos como, por ejemplo, los de RSE, con una fuerte impronta al barrio donde está instalada la empresa.</p> <p><b><u>Políticas de retención:</u></b> Tenemos algunas prácticas que tienen que ver con colaborar en hacer más amigable su vida laboral y su vida familiar, acompañarlos en necesidades que puedan surgir en su vida, ya sean familiares, de salud, o sea acompañarlos en las cuestiones que no sean solamente laborales.</p> <p>También, una manera de atraer a nuestra gente es generar una marca de empleo muy importante en quienes ya trabajan en la empresa. Generar una marca de empleo es muy importante y brinda la posibilidad de retener y motivar a la gente que ya hoy forma parte de nuestra organización. Somos una de las empresas con mejor clima laboral, con mejor posibilidad de desarrollo y con mejor política de beneficios para el personal dentro de la ciudad.</p> <p>Por otro lado, para retener estamos haciendo algunas cosas innovadoras, que no son solamente los días, ni siquiera las políticas de maestrías o posgrados que las tenemos totalmente definidas. Estamos trabajando en otra serie de beneficios que, si bien tienen una plusvalía importante para los jóvenes, tratamos de hacer cosas buenas para los mayores también. Por ejemplo, un sistema de pausas activas, sistema de beneficios en cuanto a la comida (el almuerzo), profesionalizar la gestión pero con una fuerte impronta a los conceptos modernos de la gestión, la salida de nuevos productos que se encaran con todos equipos interdisciplinarios formados por el personal que queremos desarrollar, etc.</p>
<p><b>F</b></p>	<p><b><u>Evaluaciones de desempeño:</u></b> Las evaluaciones son realizadas a</p>

	<p>todo el personal y constan de dos ejes: objetivos (pesan un 60%) y competencias (pesan un 40%). Está a cargo del jefe inmediato, tanto la realización de la evaluación como la fijación de objetivos. A principios de año se impactan los objetivos y las competencias seleccionadas. Se evalúan 11 competencias fijas, el líder puede elegir un mínimo de 4 y un máximo de 6, con distintos pesos para evaluar. A mitad de año existe un feedback semestral, en agosto, donde el jefe le cuenta cómo va avanzando, no lleva nota, sino que es simplemente una reunión para ir orientando acerca de cómo va el desempeño. Luego viene la evaluación con la nota final.</p> <p><b><u>Beneficios:</u></b> La nota de la evaluación de desempeño está sujeta al único bono anual, los montos varían según la nota, siendo el bono promedio un sueldo. Después, durante el año, la evaluación de desempeño tiene un rol protagónico porque para lo que son becas, cursos, idiomas, y demás, siempre se toma en cuenta. Hay un sector puntual dentro de la Gerencia de administración de personal tiene el tema de beneficios: gimnasio, planes de cobertura de salud en prepagas, descuentos en comercios, viernes flex con jornada reducida, 2x1 en entradas a cines y teatros, etc. Además, los altos potenciales siempre son prioridad para el otorgamiento de becas a posgrados muy buenos en universidades reconocidas y se les cubre en un 100%.</p> <p><b><u>Políticas de retención:</u></b> No hay políticas específicas de retención. Consideramos es que, al abrirles la posibilidad a que obtengan becas por estudio, el tradicional bono de todos los años, el que sean prioridad para lo que son búsquedas internas y la participación en los programas mencionados de talentos, son todas acciones que van desafiando al empleado y vuelve atractiva a la organización.</p>
<b>G</b>	<p><b><u>Evaluaciones de desempeño:</u></b> A nivel corporativo se aplican evaluaciones de desempeño hasta los niveles de mandos medios. Se realizan tres evaluaciones de performance durante el año y al cierre del mismo (en el mes de Diciembre) se efectúa una reunión entre el</p>

	<p>superior y cada uno de sus subordinados, donde se evalúa el cumplimiento de los objetivos y se fijan, en forma consensuada, las metas a alcanzar por el personal en el próximo ejercicio.</p> <p><b>Beneficios:</b> A aquellos empleados que obtuvieron buenos resultados en la evaluación de desempeño se les otorga un incremento salarial por mérito, es decir que su sueldo se incrementa en un porcentaje determinado. Asimismo, al alcanzar determinados objetivos, el jefe puede considerar que su colaborador debe recibir un premio, que se entrega por única vez. Por otra parte se les brinda mucho acceso a capacitaciones y desarrollo. La empresa se compromete en cubrir, sí o sí, el 50% de la capacitación que realicen sus empleados, siempre y cuando esté vinculada con las tareas que realizan en su puesto. En algunos casos se llega a cubrir un 100%.</p> <p><b>Políticas de retención:</b> No están planteadas como tales, pero tienen que ver con todos los beneficios que se les brindan a los empleados, que funcionan como forma de motivación y retención.</p>
--	---

### TERCER EJE: JÓVENES PROFESIONALES

<b>Empresa</b>	<p><b>3.1. ¿Se incorporan jóvenes profesionales a la empresa? ¿Por qué?</b></p> <p><b>3.2. ¿Existe una gestión diferenciada para los jóvenes profesionales? ¿Por qué? ¿En qué consiste?</b></p> <p><b>3.3. ¿Se identifican talentos entre los profesionales más jóvenes de la empresa?</b></p> <p><b>3.4. ¿Se conocen/investigan los motivos por los cuales los jóvenes profesionales abandonan la empresa? ¿Qué medidas se toman para reducir esas pérdidas?</b></p> <p><b>3.5. Descripción de algunas políticas y prácticas aplicadas para la retención de los jóvenes profesionales.</b></p>
<b>A</b>	<p><b>Incorporación e identificación de talentos:</b> Sí. Tenemos dos únicas vías de ingreso. Una de ellas es específicamente para profesionales o que ya estén estudiando carreras de grado y la otra es para personas que tengan experiencia y ahí, si tienen carreras afines, mejor. O sea, la</p>

empresa no te va a dar ninguna posibilidad de crecimiento si vos no tenés una carrera afín o estés cursándola. La forma para desarrollarse es que vos mismo te vayas capacitando. Se identifican talentos entre todos los empleados de la empresa, sin importar si son jóvenes profesionales.

**Gestión diferenciada:** En realidad no. En el caso del joven profesional, si tiene dos años en la compañía, independientemente de sus evaluaciones de desempeño y de que todavía no tenga los tres años, se lo puede becar para hacer un postgrado. No le va a dar un postgrado completo pero sí una beca para que lo pueda hacer. Se aplica a todos los jóvenes profesionales, independientemente de que sean considerados talentos o no.

**Causas de abandono y prácticas de retención:** Tenemos un índice de rotación muy bajo. Es más, ingresan con la idea de desarrollarse y de quedarse en la empresa. O sea, ellos entienden cómo funciona la política corporativa, como te decía antes, que vengan, se queden, se capaciten, se desarrollen y crezcan aquí adentro. Ellos de alguna manera como que lo tienen incorporado y empiezan a ver por dónde deberían de crecer o qué acciones proactivas deberían realizar para empezar a crecer.

En realidad, las prácticas de retención, si serían prácticas de retención, estarían para todos. Pero, forma parte de los beneficios. Todos esos beneficios que nos brindan, son los que en definitiva terminan siendo prácticas de retención. A ver, nosotros de por sí ya tenemos más días de vacaciones que cualquier otra empresa del rubro, te dan cuatro días de vacaciones más. Además tenemos determinados temas de flexibilidad, que, a lo mejor, uno no lo ve como políticas de retención pero actúan como tales: el tema de los incentivos o el pago de las carreras para que estudien, en el caso de las mujeres, se les paga la guardería para los chicos, tienen horario reducido. Digamos, hay tantas acciones que se están utilizando, que son para todos, que seguramente están funcionando como retención.

<p><b>B</b></p>	<p><b><u>Incorporación e identificación de talentos:</u></b> Nos interesa ponderar aquel joven que viene con toda la expectativa y las ganas de trabajar, corriendo el riesgo de que sea su medio de aprendizaje y después se vaya a otro lado, pero tallarlo a nuestra forma de trabajo.</p> <p><b><u>Gestión diferenciada:</u></b> No, se aplica lo mismo para todos.</p> <p><b><u>Causas de abandono y prácticas de retención:</u></b> Nosotros tenemos una entrevista de salida para aquellos casos que se desvinculan. A veces aparecen competidores que les ofrecen mejoras en las condiciones de trabajo. Como te decía, la empresa se caracteriza en la ciudad por tener buenos sueldos, posibilidad de acceso a capacitaciones o maestrías, etc. Pero tenés asociada una jornada laboral que empieza y termina a una hora, y la otra propuesta puede ser más flexible en ese sentido.</p> <p>Esta entrevista nos permite chequear cuestiones que a nosotros nos permiten mejorar si es que hemos cometido algún error: la capacitación, las comunicaciones, la relación con los jefes, la actividad de RRHH, miramos todo eso y además miramos las cosas que lo tentaron o hicieron que se quisiera ir. La jornada laboral es una, la flexibilidad horaria es otra. Y estoy como atenta esperando a ver si aparece, pero todavía no ha aparecido, esta cuestión del trabajo en casa, que hoy nosotros lo tenemos sólo para la línea gerencial.</p> <p>Es como que nos falta esa pata acerca de cuáles son las políticas para retenerlos, por ahora no están. Por lo pronto estamos conociendo el por qué se van, que sería lo previo.</p>
<p><b>C</b></p>	<p><b><u>Incorporación e identificación de talentos:</u></b> No, con los jóvenes profesionales todavía no estamos trabajando. La gente que ingresa puede ser profesional pero tiene que ver con la posición que hay que cubrir. No hay un programa de jóvenes profesionales donde ingresen y tengamos armado un programa de formación para esos jóvenes.</p> <p>La idea está, pero no en un corto plazo. La empresa lo que tiene es que busca siempre la gente internamente. No hay posiciones gerenciales que estén ocupadas por gente de afuera y si hay que</p>

	<p>cubrir una posición internamente, la parte de Selección y Movilidad trabaja analizando las evaluaciones de desempeño y demás. Existe esa política de promover y premiar a los empleados con el desarrollo interno. Pero bueno, en un futuro no se descarta trabajar con jóvenes profesionales.</p> <p><b>Gestión diferenciada:</b> Todavía no pensamos en el tema de jóvenes profesionales, porque queremos afianzar el proceso de gestión de talentos en general, que empiece a caminar y después empezar a trabajar en lo referido a jóvenes profesionales. La idea está, pero en un mediano plazo. Ya que los resultados del proceso de gestión de talentos se ven en un mediano plazo, de acá a dos o tres años, entonces hay que trabajar internamente para que no se esperen resultados a fin de año o el año que viene.</p> <p><b>Causas de abandono y prácticas de retención:</b> La empresa tiene muchos beneficios para las personas que ingresan y muchas veces pasa con los jóvenes que, como no trabajaron en otra organización, no valoran esos beneficios. Cada vez es más notoria la diferencia entre las inquietudes y necesidades de cada generación.</p> <p>No se aplican prácticas de retención enfocadas exclusivamente en los jóvenes.</p>
<p><b>D</b></p>	<p><b>Incorporación e identificación de talentos:</b> Se incorporan jóvenes profesionales. Lo que no tenemos es un programa de jóvenes profesionales donde estos ingresan, los hacemos rotar y demás. Si se presenta una vacante se toma para esa posición. Tomamos estudiantes universitarios para posiciones junior, y terminan haciendo carrera. Allí se va detectando cuáles son las personas que demuestran tener más talento que otras y son las que terminan teniendo posibilidades de crecimiento. Hay personas que en 3 o 4 años de un puesto junior pasan a gerente del área. Son cargos puntuales donde uno le va haciendo seguimiento en la medida que hay buen desempeño y si se genera la oportunidad, se la ofrece a esta persona.</p>

	<p><b>Gestión diferenciada:</b> Por el momento se encuadran dentro de la gestión normal para todos los empleados de la compañía. De todas formas, si se generan oportunidades van a ser los primeros que vamos a tener en cuenta al momento de una promoción.</p> <p><b>Causas de abandono y prácticas de retención:</b> Los chicos empiezan como junior y son capaces de hacer una carrera, vos pensá que en 4 años (algunos antes) llegan a posiciones Senior. Y creo que cuando llegan al mando medio a veces están con el hambre de más. Y hay veces que no se puede subir tan rápido a la siguiente posición. Por lo general, cuando tienen acceso a una carrera rápida en los primeros años, te hablo de profesionales de 18, 19 años, ya después quieren un cambio para pegar el salto. Y yo siempre digo “ojo cuando llegan al mando medio” porque ahí se ponen en juego otro tipo de habilidades, no sólo las técnicas, sino también habilidades políticas, donde afianzarse en una posición de mando medio ya tiende a llevar otro tiempo.</p> <p>El gran desafío que tenemos en la compañía y de lo que nos venimos ocupando es fomentar las promociones horizontales, que te brindan, por un lado más visión sistémica y por otro lado te posiciona como posible reemplazo en más de un área, y en este sentido, te amplía las posibilidades a futuro de crecimiento vertical.</p>
<b>E</b>	<p><b>Incorporación e identificación de talentos:</b> No tenemos armado un programa de jóvenes profesionales, porque nosotros desarrollamos nuestra gente y propiciamos mucho que nuestra gente vaya a estudiar.</p> <p>Para la identificación de talentos no dividimos entre los que son profesionales y los que no. Si es un talento es a desarrollar y listo, sin importar si tiene algún tipo de educación formal o no. Si hay gente con talento y con actitud, va a formar parte del plan de desarrollo.</p> <p><b>Gestión diferenciada:</b> Las nuevas generaciones propician mucho el equilibrio vida familiar – vida laboral. Por eso traer a la familia al ámbito donde uno de los miembros trabaja todos los días y donde se</p>

	<p>puede entender y ver lo que hacen, ayuda también a esta integración. Los jóvenes también participan hacia el afuera en todos los programas de Responsabilidad Social Empresaria, que son llevados adelante por un grupo interdisciplinario de jóvenes profesionales. Esta bueno aparte porque ellos sienten que es parte de su realización personal, porque para trabajar en RSE tenés que tener vocación de servicio hacia los demás pero en un ambiente que la empresa como organización les va haciendo más amigable.</p> <p><b><u>Causas de abandono y prácticas de retención:</u></b> Las nuevas generaciones requieren de otras formas de atracción, retención y motivación, con una fuerte impronta al desarrollo. Los jóvenes muchas veces son los que rompen las estructuras salariales. Pero no existen específicamente políticas de retención para jóvenes profesionales.</p>
<p>F</p>	<p><b><u>Incorporación e identificación de talentos:</u></b> Este año hay un programa específico de jóvenes profesionales donde van a tener rotación por distintas áreas, tienen toda una rutina de eventos puntuales: charlas, conferencias, capacitaciones, etc. La idea es mantener estos programas para que, como mucho, cada dos años ingrese un volumen de entre 15 y 20, buscando siempre gente talentosa, con perfil de alto potencial, para ir manteniendo el mapa de talentos de las distintas áreas. Desde el año pasado lo que se busca es ingresar jóvenes profesionales de alto potencial.</p> <p><b><u>Gestión diferenciada:</u></b> No existe una gestión diferenciada porque ya tienen un programa específico con actividades particulares.</p> <p><b><u>Causas de abandono y prácticas de retención:</u></b> La verdad es que la rotación no fue tan alta en los últimos tiempos, en ningún caso se fueron a otra empresa del mismo sector. Sí se han ido a otras empresas, generalmente multinacionales, y que también ofrecen posibilidades de trabajar en el exterior o alguna rotación en el exterior por tener sedes en diferentes países, que es algo que los jóvenes buscan mucho. No nos ha pasado que se hayan ido porque les</p>

	<p>pareció poco atractivo o desafiante el trabajo acá.</p> <p>De todas formas, no tenemos discriminadas en todas las acciones cuáles son para retener, sino que están “camufladas” en que revisás sueldos anualmente, que hacés entrevistas semestralmente para ver cómo van, hay mucho contacto con ellos, capacitaciones a medida, etc.</p>
<b>G</b>	<p><b><u>Incorporación e identificación de talentos:</u></b> No existe un programa de jóvenes profesionales. Sí se trabaja con un buen sistema de pasantías, el cual consideramos el semillero de la empresa. Principalmente de las carreras de ingeniería. Muchos de los gerentes que hoy en día ocupan los puestos de decisión ingresaron a la empresa a través de pasantía. Cuando se detectan personas que tienen un rendimiento excepcional y que están comprometidas con la empresa, desde el área de RRHH se realizan entrevistas de seguimiento para ir viendo sus aspiraciones y motivaciones.</p> <p><b><u>Gestión diferenciada:</u></b> No existe una gestión diferenciada. Se busca acompañarlos mucho con la capacitación o entrenamiento en el puesto.</p> <p><b><u>Causas de abandono y prácticas de retención:</u></b> No existe prácticamente rotación, los jóvenes no abandonan la empresa.</p>

#### CUARTO EJE: PERSPECTIVAS A FUTURO

<b>Empresa</b>	<b>4.1. ¿Qué perspectiva tienen en la empresa sobre la necesidad de aplicación de políticas y prácticas diferenciadas para lograr la retención de jóvenes talentos?</b>
<b>A</b>	<p>Uno de los grandes desafíos que tenía la empresa era el cambio de generación y cómo las personas valoraban ciertas cuestiones. Se realizaron focus entre la gente de RRHH y los gerentes donde se veía que la gente valoraba más a lo mejor un día libre. Por ejemplo, el día del cumpleaños, en vez de que te manden un regalo, valoraban más que te regalen el día, o sea, que no trabajes, las madres o los chicos más jóvenes. Valoraban más que les den el día de regalo a que se les</p>

	<p>mande un regalo. Entonces ahora se siguen mandando regalos, como les manda a todos y además les da el día libre.</p> <p>Desde hará unos cinco años, se está trabajando mucho en escuchar qué es lo que la gente necesita para mantenerlos motivados.</p>
<b>B</b>	<p>Nosotros somos conscientes de esto que sucede con las nuevas generaciones. En función de eso empezamos a trabajar. Primero buscando ordenar la organización para que aquellos que están adentro empiecen a comprometerse y tener mayor sentido de pertenencia. Y para los que están por venir, es el desafío de empezar a trabajar en esas cuestiones. También está en nosotros estar abiertos a esa posibilidad de cambio. Es un choque no sólo generacional sino también de cuestiones en cuanto a lo tradicional. Acá convive mucho lo tradicional con lo nuevo, con lo moderno, Entonces el desafío va por ese lado. En generarles un grado de participación en la organización.</p>
<b>C</b>	<p>La idea es trabajar algo de Generación Y, también está en proceso. Lo estamos viendo sobre todo porque nosotros tenemos gente que está desde el inicio de la empresa, que tiene más de 65 años. Gente que todavía no se jubiló y está trabajando, la verdad es que se nota el choque entre generaciones. La idea es trabajar sobre todo con los mandos medios, que son quienes tienen que mediar entre aquellos que tienen 40 años de servicio y los chicos de 25 que acaban de entrar y que muchas veces no tienen experiencias en empresas, ingresan y al año siguiente quieren ser gerentes.</p>
<b>D</b>	<p>Hay personas que, en el ejercicio de su rol, demuestran que pueden esto y mucho más. En la medida que detectamos eso buscamos de ir ofreciendo desafíos, promocionarlos, o sea, yo creo que la atención de los profesionales jóvenes está. Y hay mucha gente joven en la compañía. Lo que pasa es que vas a encontrar situaciones distintas en las distintas localidades.</p>
<b>E</b>	<p>Fundamentalmente tratamos de entender la flexibilidad de los chicos jóvenes, ya que consideramos que no es la misma la forma de</p>

	<p>administrar. Esto va a ser motivo de una charla dentro de nuestra planificación en los próximos tres años con la idea de dejar algo ya claramente especificado. Tenemos que repensar y dejar escritas algunas políticas de detección de talentos y planes o cuadros de reemplazos a futuro. Así que esto es parte de un interesante trabajo que nos queda por delante.</p>
<b>F</b>	<p>Se está trabajando fuertemente y este año se lanzó es un programa denominado “líder empresa F”. Se describió cómo sería el líder ideal, que busca tener la empresa y justamente es un líder que es muy compatible con estas nuevas generaciones: un líder que desarrolla y deja que las personas se autodesarrollen, que cuestionen, que te acompaña en tu crecimiento, que te desafía constantemente.</p> <p>Lo de los “viernes flex” también está vinculado con la convivencia con estas nuevas generaciones. El tema de las búsquedas internas y las rotaciones creo que también es muy atractivo para los jóvenes profesionales y les permite no entrar en una rutina y no quedar encasillado en un puesto o sector, sino que siempre tienen posibilidad de movilidad dentro de la empresa.</p>
<b>G</b>	<p>La idea a nivel empresa local es poder extender el uso de la herramienta que te comentaba hasta los demás puestos, alcanzando el nivel operativo, de forma tal de poder identificar talentos en todos los niveles de la empresa. Como eso exige un nivel de personalización muy grande, dado que cada empresa del grupo tiene sus particularidades, aún se está trabajando en ello.</p>