



Maestría en Recursos Humanos

Tesis de Maestría

TITULO: La Gestión del Talento como iniciativa estratégica en organizaciones bancarias multinacionales. Estudio de Caso: SANTANDER RIO / HSBC

TEMA: *Nuevas tendencias vinculadas a la gestión del talento en entidades bancarias multinacionales.*

- **ASIGNATURA:** Seminario y Taller de Investigación y Elaboración de Tesis
- **TITULAR:** Prof. Suarez
- **ALUMNO:** Lic. Andrea Valeria Villarreal (licvalerivillarreal@hotmail.com 1549362284)
- **TUTOR:** Lic. Silvina Uviz D'Agostino (silvinau@hotmail.com 1534781147)

Contenido

PRIMERA PARTE	4
INTRODUCCION, JUSTIFICACION Y VIABILIDAD DEL PROYECTO:	4
SEGUNDA PARTE	6
CAPITULO 1	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
CAPITULO 2	6
OBJETIVO GENERAL.....	6
OBJETIVOS ESPECIFICOS	6
TERCERA PARTE.....	7
CAPITULO 3	7
DEFINICION DEL ALCANCE	7
ANTECEDENTES	7
MARCO TEORICO: "HACIA UN MODELO DINAMICO E INTEGRAL EN LA GESTION DEL TALENTO"	8
UN FUTURO CADA VEZ MAS PRESENTE.....	19
CAPITULO 4.....	24
ATRACCION Y DETECCION DE TALENTOS.....	24
CAPITULO 5.....	26
DESARROLLO DE TALENTOS: LA CLAVE ES MULTIPLICAR, NO SUMAR	26
CAPITULO 6.....	28
RETENCION DE TALENTOS: UNA MIRADA A LARGO PLAZO	28
CUARTA PARTE	30
CAPITULO 7.....	30
ESTRUCTURA METODOLOGICA	30
CAPITULO 8.....	31
SUPUESTOS DEL TRABAJO.....	31
CAPITULO 9.....	32
ANALISIS DE CASOS: SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE ORGANIZACIONES	32
CAPITULO 10.....	56

CONCLUSIONES	56
ANEXO I.....	62
DIVERSIDAD GENERACIONAL.....	62
CRONOGRAMA TENTATIVO Y TIEMPOS PARA LA REALIZACION DE LA TESIS.	65
BIBLIOGRAFIA.....	66

PRIMERA PARTE

INTRODUCCION, JUSTIFICACION Y VIABILIDAD DEL PROYECTO:

A partir de la experiencia laboral y profesional como Consultora de Recursos Humanos, prestando colaboración en compañías multinacionales en el desarrollo de procesos de recursos humanos vinculados a la gestión de su talento, y particularmente, habiendo sido participe de proyectos de Change Management orientados a la gestión del talento en entidades bancarias de primer nivel es que ha surgido la iniciativa de desarrollar una investigación que posibilite conocer y determinar cuáles son las Nuevas Tendencias en materia de Gestión del Talento.

Para ello, se tomaran como ejemplos 2 de las organizaciones bancarias con capitales extranjeros, de mayor prestigio y reconocimiento en la Republica Argentina, las cuales han aceptado formar parte del presente trabajo de investigación, brindando la información y datos pertinentes para su estudio y exposición dentro del ámbito académico.

El investigador ha optado por llevar a cabo su proceso de research en tales corporaciones, dado que ambas son de origen europeo, una de capitales españoles y la otra de capitales anglosajones, con importantes dotaciones, y porque las mismas han atravesado en Argentina por un proceso de redefinición y adaptabilidad de sus practicas de Recursos Humanos, en relación a la gestión de su capital intelectual. La intención es realizar un análisis de cómo las nuevas tendencias dan lugar a procesos y practicas novedosas en lo que respecta a la gestión del talento.

Grandes transformaciones a nivel político, económico, social, tecnológico, cultural y demográfico han impactado y aun continúan generando efectos en todos los ámbitos de nuestras vidas, y más aun, en el ámbito laboral y organizacional.

El mundo se encuentra en permanente cambio, y las organizaciones, en tanto son sistemas abiertos y permeables a lo que ocurre en el medio en el cual están insertas, el cambio, como tal, no es ajeno a ellas. Por tal motivo, puede indicarse que las empresas se modifican, mutan, intentando sobrevivir y continuar con su desarrollo.

La competitividad y la complejidad se han hecho presentes, afectando al interior de las organizaciones, y frente a ello, las mismas, no tienen otra opción más que adaptarse a la turbulencia existente en el contexto de negocios y en la fuerza de trabajo misma, volviéndose esta ultima, mas heterogénea e impactada por la convivencia de distintas generaciones, que tienen a su alcance distintas tecnologías, la apertura a un mundo globalizado, informatizado e híper conectado.

La enormidad de cambios suscitados, que serán comentados a lo largo del presente trabajo de investigación, ha dado lugar a la focalización en el Capital Humano y su Talento como claves de competitividad en las organizaciones, siendo las personas la llave del éxito, lo cual conduce a la mejora en el rendimiento de las compañías.

Las entidades bancarias no son excepciones a esto que viene sucediendo, ellas también han sido marcadas por lo que se vive en el mundo, y han puesto su foco en la gestión del talento, adquiriendo ello una relevancia absolutamente estratégica. Por tal motivo, hace algunos años se instaló en el mundo de las organizaciones, el paradigma de la guerra por el talento, a partir de lo cual, empiezan a desarrollarse estrategias vinculadas a la atracción, desarrollo y retención de los mismos.

Este trabajo de investigación posibilitará conocer y describir cuáles son las estrategias y prácticas puestas en marcha para gestionar el talento a nivel organizacional en el ámbito bancario privado, y como nos conduce a un modelo de gestión futuro, con proyección hacia la nueva década. De esta manera, las conclusiones a las cuales se arribe, podrán posicionar a las entidades bancarias estudiadas un paso más adelante, abordando cuestiones de un futuro que ya está en nuestro presente.

Como se mencionó, este trabajo pretende realizar un análisis de las estrategias y prácticas para abordar los desafíos en la gestión del talento, las cuales son fruto de lo que será explicado a lo largo de los capítulos, como Nuevas Tendencias en la Gestión del Talento.

La investigación se organiza en partes, que a su vez, se subdividen en capítulos para facilitar la fluidez y comprensión en su lectura.

La segunda parte, contiene el Capítulo 1 donde se abordará el planteamiento del problema propiamente dicho, aquello que se desconoce y se intenta resolver. En el Capítulo 2 se estipularán, por un lado, el Objetivo General, el cual guiará el proceso de investigación y nos llevará hacia los resultados que se quieren alcanzar con esta investigación; y por otro lado, los Objetivos Específicos, que nos guiarán en relación a las actividades que se desarrollarán y las variables que se estudiarán para abordar la temática planteada.

En la tercera parte, el capítulo 3 nos adentrará en el Marco Teórico construido a partir de los lineamientos y conceptos tomados de los autores que serán enunciados oportunamente, y el material bibliográfico seleccionado, conformando el contexto o encuadre necesario para comenzar el recorrido que posibilite arribar a los objetivos explicitados.

Los capítulos 4, 5, 6, y 7 abordarán específicamente cada uno de los procesos y prácticas de Recursos Humanos vinculados a la gestión del talento, titulados como “Detección y Atracción de Talentos, Desarrollo de Talentos y Retención de Talentos”.

En el apartado de Conclusiones se intentará mostrar una potencial proyección hacia el futuro que está por llegar, el futuro que se hace presente en cada nuevo y vertiginoso cambio, y en los movimientos de adaptación que las organizaciones deben llevar adelante para poder subsistir y continuar con su desarrollo.

SEGUNDA PARTE

CAPITULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son las nuevas tendencias en materia de gestión del talento en organizaciones bancarias multinacionales instaladas en Argentina?
- ¿Como se proyectan hacia la próxima década y cuáles son los mayores obstáculos que encuentran en materia de implementación y gestión de dichas tendencias?

Las preguntas que conducirán el trabajo de investigación son las siguientes:

1. ¿Cuáles son las nuevas tendencias que se advierten dentro de RRHH para gestionar el talento en las organizaciones bancarias?
2. ¿Cuál será el impacto de estas nuevas tendencias en el trabajo del futuro, de cara al año 2020, en dichas organizaciones?
3. ¿Cuáles son los mayores obstáculos que se encuentran en la nueva forma de gestionar a los Recursos Humanos?
4. ¿Cuáles serán las estrategias y potenciales prácticas que RRHH tendrá que utilizar o desarrollar para la gestión considerando las nuevas tendencias?

CAPITULO 2

OBJETIVO GENERAL

- Identificar y describir las nuevas tendencias de la gestión del talento en organizaciones bancarias multinacionales.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar cuáles son los factores que dan lugar a la aparición de las nuevas prácticas en materia de gestión del talento.
- Describir las estrategias y prácticas actuales que se desarrollan para gestionar el talento humano en las organizaciones bancarias multinacionales.
- Analizar y describir mediante la caracterización de prácticas actuales, la potencial evolución de procesos de RRHH, entendidos en esta tesis, como “tendencias”.

TERCERA PARTE

CAPITULO 3

DEFINICION DEL ALCANCE

Se realizara un estudio de tipo DESCRIPTIVO, dado que el presente trabajo busca identificar y describir cuales y como son las nuevas tendencias en materia de Gestión del Talento en entidades bancarias multinacionales.

ANTECEDENTES

Hasta el momento se han encontrado algunas investigaciones que abordan temáticas vinculadas al tema de estudio en cuestión, pero que no aplican directa y específicamente al foco del presente trabajo.

Dichas investigaciones y textos abordan a nivel general el impacto de las tendencias globales de cambio y sus efectos a nivel organizacional en materia de Gestión del Talento, las cuales serán tomadas como disparador para el comienzo del estudio.

A continuación se detallan:

- Investigación sobre Tendencias en la Gestión del Talento en empresas del Mercado Argentino llevada a cabo por Consultora Whalecom.
- Investigación de Malnight sobre las Tendencias Globales de Cambio, Implicancias para los Dirigentes Empresarios. Publicada por Consultora KPMG, aplicada a la realidad argentina.
- Turbulencia Generacional, Paula Molinari.
- Talento Organizacional, José María Saracho.
- Manejar Talentos, un desafío. Entrevista publicada a Andrés Hantum, Director del Centro Talento y Management del IAE.
- Presentación sobre Gestión del Talento de Santander Rio en el Primer Encuentro de Gestión del Talento 2012.
- Artículos extraídos de Institute for the Future.
- Entidades Financieras – Mejorar los resultados a través del talento. Estudio publicado por el Centro de Alto Rendimiento de Accenture (CAR) 2009.
- Deloitte research into workforce trends related to the Mass Career Customization initiative. 2008
- Investigación realizada por HAYGROUP sobre “ El Liderazgo 2030”
- The Leaders We Need Now. Erikson, T. 2010

- Investigación realizada por MICHAEL PAGE INTERNATIONAL. Barómetro Global de Recursos Humanos. 2013

MARCO TEORICO: "HACIA UN MODELO DINAMICO E INTEGRAL EN LA GESTION DEL TALENTO"

Semiológicamente, el vocablo Talento proviene del latín, TALENTUM¹, y en nuestro idioma significa aptitud, capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación, inteligencia o capacidad de entender.

Al analizar los materiales de lectura recopilados, donde se habla sobre el Talento, encontramos que existen diferentes definiciones en su conceptualización, y pareciera que cada autor tiene su propia idea acerca de este concepto.

Autores como Michaels y otros, definen el Talento como "La suma de las capacidades de una persona: sus dotes intrínsecos, sus habilidades, su conocimiento, su experiencia, su inteligencia, su juicio, su actitud, su carácter, y su impulso. También incluye su capacidad de aprender y de crecer"². Se desprende de dicha definición, que se trata de una individualidad o singularidad que la persona posee.

En el presente trabajo de investigación se trabajara sobre la GESTION DEL TALENTO, es decir, estaremos estudiando los modos de "hacer con" el talento, y para ello, es necesario explicitar que el investigador adhiere a un enfoque y una definición de la Gestión del Talento entendida como "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"³. En otras palabras, puede decirse, que la gestión del talento se focaliza en cómo una organización puede potenciar, desarrollar y mantener a sus recursos más valiosos. El enfoque esta puesto en la organización como tal y no, en el empleado individual; es un enfoque que privilegia una mirada sistémica, donde el talento moldea y es moldeado por la estrategia general de la empresa, y he aquí, la clave para el éxito de cualquier implementación de una gestión del talento.

De aquí en adelante, llamaremos Talentosos a aquellos empleados de las organizaciones objeto de estudio que en cualquier posición de la organización agregan valor critico al negocio y / o lo harán en un periodo predecible y planificado de tiempo. Esto quiere decir, que los talentosos no pertenecen a una capa jerárquica puntual o a puestos específicos de la estructura, y que son aquellos, cuya presencia o ausencia produce una diferencia sustancial, medible y visible para el cumplimiento de las metas propuestas por la organización. Tal como manifiesta, José María Saracho, "la agregación de valor critico puede ser directa o indirecta, puede referir tanto a productividad, ventas, acuerdos comerciales o cualquier otro indicador directamente relacionado con el negocio en sí, pero también puede ser indirecto y referirse a indicadores como liderazgo, satisfacción de clientes, clima organizacional, conocimiento

¹ Real Academia Española (2001)

² Michaels, E., Handfield-Jones, H y Axelroad, B *The War for the Talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press. (2001).

³ Hatum, A. *El Futuro del Talento, Gestión del Talento para sobrevivir la crisis*. Temas Grupo Editorial. (2011)

experto, networking o cualquier otro indicador”⁴. Adicionalmente responde a un período de “tiempo”, no todos los empleados son talentosos eternamente en las compañías.

Considerando una frase expuesta por Zygmunt Bauman, donde indica que “la sociedad, en cuanto líquida, jamás mantiene la misma forma”⁵, y retomando lo expuesto en la introducción del presente trabajo, podríamos decir que, las grandes transformaciones políticas, económicas, tecnológicas, culturales y demográficas van impactando a la sociedad, a las personas, y son estas personas las que conforman las organizaciones. Se modifican valores, formas de ser, de vivir y de hacer, esto conlleva a que las empresas deban revisar sus modos de gestionar el propio talento organizacional.

La intersección de todos estos cambios da lugar a la aparición de “Nuevas Tendencias” entendidas como “la dirección novedosa a la cual tienden determinadas prácticas y procesos puestas en juego para gestionar el talento de una organización”⁶.

Hace unos años, aparecieron la globalización, la tecnología de la información, la competencia basada en el conocimiento, en el know how y el avance de una incertidumbre política, económica y financiera, lo cual conlleva también a nuevos modelos de organización, donde van siendo desplazadas en las compañías la estructura piramidal, de jerarquía tradicional tendiendo hacia una organización más liviana, no tan verticalista, mas plana, mas horizontal, y con el ingreso en las organizaciones de nuevas generaciones y la convivencia de las nuevas generaciones con las más antiguas, lo que hace que los modos de gestionar el talento también evolucionen, cambien, adoptándose y adaptándose practicas y procesos diferentes, novedosos y moldeables.

En el presente trabajo se toma como un antecedente valioso un estudio publicado por el Centro de Alto Rendimiento de Accenture⁷ sobre Entidades Financieras – Mejorar los resultados a través del talento, en el cual se sostiene que “existe una característica que aun en momentos de tantos cambios, continua siendo invariable, y ella es que las empresas de servicios financieros son organizaciones de personas, y que el éxito o el fracaso de estas entidades depende de la calidad del talento de sus profesionales a cualquier nivel de la organización”. Entonces, podría pensarse que una empresa es impulsada por el talento de su capital humano, cuando este último es el motor principal para obtener una ventaja competitiva sostenida.

Podría decirse que una organización deberá traducir su estrategia de negocios en una estrategia de talento, definiendo sus competencias básicas, es decir, aquello que necesita para llevar adelante su estrategia de negocios y así alcanzar sus metas o su visión, y luego, adquirir, desarrollar o externalizar los conocimientos necesarios para incorporar tales competencias. Tal es así, que una organización impulsada por el talento, se destacara por

⁴ Saracho, JM. *Talento Organizacional*. RIL Editores (2011)

⁵ Bauman, Z. *Modernidad Líquida*. Fondo de Cultura Económica (2003)

⁶ Molinari, P. *Turbulencia Generacional*. Temas Grupo Editorial (2011)

⁷ *Entidades Financieras – Mejorar los resultados a través del talento*. Estudio publicado por el Centro de Alto Rendimiento de Accenture (CAR). Copyright Accenture (2009)

potenciar, desarrollar, comprometer y mantener a sus mejores profesionales, orientando el desempeño de los mismos hacia actividades y conductas que sean útiles para ejecutar la estrategia del negocio. Es por ello, que se sostiene en el presente trabajo, que la gestión del talento y la adopción de nuevas tendencias en ello, es una actividad estratégica alineada a la estrategia global del negocio.

En otras palabras, puede indicarse que se trata de una retroalimentación positiva que se da entre la gestión del talento a nivel organizacional y la estrategia corporativa, de negocios. Por este motivo, el desarrollo que se irá plasmando en este trabajo y será sostenido como marco teórico para el análisis posterior de los casos a estudiar, será considerado como un “Modelo dinámico e integral en la Gestión del Talento”, **dinámico** porque existe una retroalimentación y una mirada sistémica, generándose una sinergia entre las actividades estratégicas en materia de gestión del talento y la estrategia corporativa en sí misma, **integral** porque atraviesa a toda la organización, requiriéndose que se ponga en claro un marco de gestión del talento para atraer, desarrollar y retener el talento a nivel organizacional, y ya no enfocándose solamente a una elite, o a ciertas áreas o posiciones.

Dentro del enfoque del TALENTO sostenido en el presente trabajo, se añaden cinco requisitos del talento extraídos del libro **LA ORGANIZACIÓN BASADA EN EL TALENTO**⁸ que deberían estar presentes y ser considerados por las organizaciones:

- “Conocer el valor del talento e identificar los componentes mas importantes de las opciones, implicaciones y estrategias empresariales que nos obligan a pensar a través del talento.
- La diversidad: atraer y trabajar con talento de diferentes ámbitos es una ventaja competitiva fundamental.
- El aprendizaje y el desarrollo de las habilidades en función de las habilidades y competencias específicas que necesita la organización para triunfar.
- Lograr el compromiso de las personas permitirá multiplicar el talento y mejorar el rendimiento.
- La cultura del talento debería aplicarse y sostenerse a lo largo y a lo ancho de la compañía”.

Estos requisitos serán una guía a lo largo de los distintos capítulos para ir evaluando y analizando si se cumplen o no, y en caso afirmativo, de que manera en las dos organizaciones propuestas como caso de estudio.

Dado que dicho estudio se llevara adelante específicamente sobre la gestión del talento desarrollada en 2 entidades bancarias multinacionales, es necesario realizar una breve

⁸ Cheese, P, Thomas R, Craig, E. *La organización basada en el talento*. Prentice Hall- Financial Times Editorial (2008)

caracterización de lo que se entiende por BANCO O ENTIDAD BANCARIA.⁹ Tal es así, que en el mismo, se considera a la entidad bancaria como una de las instituciones financieras más importantes en la economía de nuestro país.

Puede describirse a un banco como un intermediario financiero que se encarga de capturar recursos en forma de depósitos y prestar dinero, así como brindar la prestación de distintos servicios financieros, siendo su objetivo conseguir la máxima rentabilidad posible, asegurando al mismo tiempo la liquidez (capacidad de poder transformar el depósito a dinero en cualquier momento) suficiente y mostrándose solvente, es decir, con capacidad de respaldo ante cualquier crisis o situación inesperada. Dicha solvencia, además, debe ser asegurada con recursos propios (capital y reservas) que le permitan hacer frente a situaciones de insolvencia de sus propios deudores.

Los bancos buscan alcanzar la máxima rentabilidad posible, estando sus ganancias en los intereses que cobran por prestar / colocar dinero, cuyas tasas son más altas que las obtenidas por la captación del dinero. La diferencia entre la tasa de colocación y la tasa de captación, da como resultado un margen de intermediación, entonces, cuanto más grande sea este margen, mas ganancias obtienen.

El negocio bancario es, en palabras sencillas, comerciar con dinero, como si fuera cualquier otro tipo de bien o producto.

A nivel organizacional, puede indicarse que las entidades bancarias son organizaciones con un alto grado de especialización en sus actividades y sectores, donde existe una clara distribución de las tareas y procesos claramente explicitados, con una consecuente centralización del poder y la toma de decisiones en las posiciones jerárquicas y de dirección.

Las organizaciones bancarias que han sido seleccionadas para el desarrollo del presente estudio de investigación, tal como ha sido mencionado, son HSBC BANK y SANTANDER RIO, dada su prestigiosa presencia y su liderazgo en banca minorista, además del reconocimiento a nivel mundial del cual gozan ambas instituciones.

En la actualidad se encuentran 82 entidades financieras inscriptas ante el Banco Central de la Republica Argentina. Los mismos se encuentran agrupados en 5 Asociaciones:

- ADEBA
- ABAPPRA
- ABE
- FELABAN
- ABA

⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Banco>

ADEBA fue creada en el año 1972 con la denominación de Asociación de Bancos Argentinos y refundada en abril de 2003 como Asociación de Bancos Privados de Capital Argentino por iniciativa de los bancos privados argentinos, con el fin de impulsar el desarrollo y ejercer la representación de los intereses de la banca privada de capital nacional.¹⁰

ABBAPRA Asociación de Bancos Públicos y Privados de la Republica Argentina, constituida en 1959 por las entidades bancarias representativas de los Estadios Provinciales, los bancos municipales, sociales y de inversión de todo el país, con la misión de guía, de afianzar el federalismo, impulsar el desarrollo de dicha Banca, propiciar la cooperación entre los asociados y resolver los problemas e inquietudes que se plantee en el sector.¹¹

ABE Asociación creada en 1964 teniendo por objeto agrupar a las entidades financieras, autorizadas por el Banco Central de la República Argentina. Sus ideales se basan en representar a las entidades asociadas en la defensa de sus intereses comunes y para colaborar en el estudio y solución de los problemas concernientes a la actividad financiera.¹²

FELABAN La Federación Latinoamericana de Bancos, FELABAN, es una institución sin fines de lucro, constituida en 1965 en la ciudad de Mar del Plata, República Argentina. Agrupa, a través de sus respectivas asociaciones en 19 países del continente, a más de 500 bancos y entidades financieras de América Latina.¹³

Los Bancos elegidos como caso de estudio en el presente trabajo pertenecen a **ABA** Asociación Bancaria Argentina (ABA), la cual consiste en ser una entidad empresaria creada en 1999, cuyo objetivo es representar a los bancos de capital internacional con operaciones en el país. Cuenta con 24 entidades (entre asociados activos y adherentes), que constituyen el 24% de los activos del sistema, el 32% de los depósitos y el 28% de los préstamos al sector privado. Los bancos de ABA emplean a más de 24.000 personas.¹⁴

Santander Río es el primer banco privado del sistema financiero argentino en volumen de crédito y ahorro (depósitos más fondos comunes de inversión). Se define como un banco universal por ofrecer soluciones financieras a clientes de todos los segmentos del mercado.

Es líder en comercio exterior, medios de pago, servicios transaccionales y cash management, y uno de los principales protagonistas de los mercados cambiario, bursátil y de títulos públicos. Para conducir esta actividad, Santander Río cuenta con el aporte de más de 6660 empleados (a Diciembre de 2013) que trabajan en sus oficinas centrales y en las 319 sucursales que el Banco posee en 22 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Asimismo, cuenta con más de 2,5 millones de clientes (entre ellos más de 120 mil Pymes y aproximadamente 1.100 empresas corporativas).

¹⁰ <http://www.adeba.com.ar/asociados-objetivos.php>

¹¹ <http://www.abappra.com/>

¹² <http://www.abe.org.ar/>

¹³ <http://www.felaban.com/>

¹⁴ Pagina Web Oficial ABA (<http://www.aba-argentina.com/institucional/quienes-somos/>)

El Banco desarrolla asimismo un amplio programa de responsabilidad social corporativa, focalizado en la educación superior y que incluye también proyectos para generación de empleo.

En la Argentina, el Grupo HSBC está conformado por HSBC Bank Argentina, HSBC Seguros de Vida S.A. (Argentina), HSBC Administradora de Inversiones S.A. SGFC y HSBC Participaciones (Argentina) S.A.

A través de su red de oficinas y sucursales distribuidas en todo el país, los Clientes pueden satisfacer todas sus necesidades financieras: un producto bancario o un seguro de vida. Cuenta con 148 sucursales distribuidas por toda la Republica Argentina.

HSBC Group tiene su sede central en Londres y es una de las más grandes organizaciones de servicios bancarios y financieros del mundo. Con importantes operaciones en banca personal, comercial, corporativa y de inversión y en el negocio asegurador, el Grupo tiene más de 9.500 oficinas en 79 países y territorios de Asia, Medio Oriente, Europa, América y África.

A partir de la experiencia laboral del investigador en una de las entidades bancarias a estudiar, aparece la idea de la existencia de un cambio o transformación de la cultura bancaria. Antiguamente, cuando un sujeto se incorporaba a una entidad bancaria como empleado, lo hacía con la percepción de proyectar su vida laboral a largo plazo, como si se tratara de un "empleo para toda la vida".

También como en muchas otras industrias, porque era el paradigma que reinaba, existía un espíritu de grupo y sentido de pertenencia, considerados como importantes y validados por este deseo de proyección a largo plazo.

Otra de las cuestiones que también aquí se vieron modificadas, es que el ámbito bancario y financiero era una cofradía de hombres, donde las mujeres y las minorías quedaban excluidas.

Imperaba una lealtad absoluta a la organización, lo que implicaba que los bancos en general, fueran reacios a la desvinculación de personal.

Hoy en día, y de acuerdo con Joris Luyendijk, antropólogo que escribe sobre la industria "la mayoría de la gente en la actualidad cambia de puesto de trabajo después de estar en algún lugar durante un período que va de 18 meses a tres años"¹⁵. "La manera en la que la gente es contratada y despedida dice mucho de la cultura bancaria. No solo hay movilidad laboral por los despidos, sino también porque la gente recibe ofertas de otras instituciones. El profesional está solo, tratando de hacer dinero. Se crea una cultura de desconfianza y miedo", dice el antropólogo.

Estos cambios constituyeron un cambio de paradigma a nivel general, no solamente la industria bancaria tuvo sus repercusiones, sino que globalmente, surgieron nuevas tendencias del trabajo en si mismo.

¹⁵ http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2012/09/120913_economia_cultura_bancaria

Entonces para recapitular, se puede indicar que las consecuencias de estos cambios mencionados son: la finalización del empleo de por vida y con una mirada de largo plazo, aparejando la tendencia de las últimas generaciones a cambiar de empleo rápidamente y con frecuencia. Para poder lidiar con ello, desde Recursos Humanos es necesario gestionar este capital humano estratégicamente.

En función de poder ahondar en esta cuestión de un cambio de paradigma hacia un modelo dinámico, sistémico e integral en la gestión del talento, es relevante poder comenzar a delimitar cuáles son las TENDENCIAS GLOBALES DE CAMBIO y el impacto de las mismas sobre la República Argentina, para luego tomar aquellas que impactan directa o indirectamente en quienes trabajamos en el sector de Recursos Humanos y que desafíos nos plantean en la gestión del talento. Para ello, se recurre a una investigación efectuada por KMPG¹⁶ donde se plasman las grandes tendencias de cambio:

- **CAMBIOS EN LA DISTRIBUCION DEL PODER ECONOMICO:** El poder económico se está desplazando cada vez en mayor proporción hacia países como Brasil y hacia el continente asiático, siendo China uno de los países con mayor protagonismo, en términos de inversión y producción. Esto hace que aparezca incertidumbre en relación a como poder resultar, Argentina, un país atractivo para las inversiones extranjeras.
- **MODIFICACIONES EN EL ESCENARIO LABORAL:** La naturaleza del trabajo continua cambiando al exigir mayores habilidades, dada la complejidad de los negocios cada vez más creciente. Si bien Argentina posee una gran cantidad de profesionales excelentes deberá adecuar sus planes de estudio a las tendencias mundiales, para poder satisfacer las demandas que se abrirán en el futuro.
- **CAMBIO DEL ENTORNO GEOPOLITICO Y DE SEGURIDAD:** También continúan en aumento la inestabilidad geopolítica y la desconfianza en los gobiernos nacionales, las Naciones Unidas y las compañías globales, pero América Latina comienza a ser percibida como un potencial centro de refugio ante un mundo impredecible.
- **CRECIENTE PRESION SOBRE LOS RECURSOS NATURALES:** Los recursos básicos como lo son el agua, la energía, los hábitats y el clima están en constante amenaza. El consumo de los dos primeros, aumenta más rápido de lo que el planeta demora en reponerlos, y las consecuencias drásticas producto de los efectos climáticos se hacen escuchar cada vez en mayor medida.
- **NUEVAS DEMANDAS DE LOS STAKEHOLDERS:** Aparece la Transparencia como una demanda activa y constante, y la rendición de cuentas por parte de los negocios avanza.
- **PANORAMA TECNOLÓGICO CAMBIANTE:** La tecnología continua su avance a un ritmo que ya no puede medirse, cruzando fronteras y disciplinas científicas.

¹⁶ Investigación de Malnight sobre las Tendencias Globales de Cambio, Implicancias para los Dirigentes Empresarios. Publicada por Consultora KPMG, aplicada a la realidad argentina (2008.)

- **VARIACION EN LA ECONOMIA DE LA INFORMACION Y EL CONOCIMIENTO:** La conectividad, los canales de información hacen a la generación del conocimiento un imperativo global, y los avances tecnológicos hacen que la disponibilidad de la información en todo momento y en todo lugar sean una realidad.
- **PANORAMA INDUSTRIAL INCONSTANTE:** Como fue mencionado líneas arriba, al incrementarse los cambios en la distribución económica, se incrementa la competencia, jugando un papel esencial la competencia para evitar quedarse atascado o ser fagocitado por el medio.
- **NUEVOS HABITOS Y DISTRIBUCION DE LOS CONSUMIDORES:** La población esta creciendo, no solo en aparición de nuevas generaciones sino también de nuevos consumidores, demandando mayor involucramiento y customizacion de las experiencias de consumo.

Los seres humanos somos sistemas abiertos, tal como las organizaciones, estamos insertos en el medio, por tal motivo, somos influenciados mutuamente e indefectiblemente por estas tendencias, las cuales nos ofrecen oportunidades o amenazas. Todo dependerá de la manera en la cual decidamos operar y gestionar en el mundo que nos rodea y del cual formamos parte.

En definitiva, el nivel de impacto que tendrán estas tendencias globales dependerá, en gran medida, de la capacidad para transformar lo incierto en implicancias específicas y opciones que puedan ser de utilidad para tomar nuestras decisiones y dirigir nuestras acciones.

En una investigación realizada y publicada por Deloitte¹⁷, se mencionan seis tendencias convergentes que están causando estragos en los patrones tradicionales de trabajo, y ellas son:

- Cambios en la estructura familiar.
- Cambios en las expectativas de los hombres.
- Cada vez más mujeres trabajan.
- Cada vez menos trabajadores calificados.
- Cambios de expectativas en generaciones más jóvenes.
- Creciente impacto de las tecnologías.

Si bien la investigación citada recopila datos provenientes de la población norteamericana, estas tendencias también podrían ser tomadas para pensarlas como reflejo del nuevo paradigma del trabajo que impera en la población argentina, y mas aun deteniéndonos en el caso de estudio que se lleva a cabo. Sin ir más lejos, la mitad del talento disponible en Santander Rio a nivel global, esta representado por el colectivo conformado por mujeres,

¹⁷ Deloitte research into workforce trends related to the Mass Career Customization initiative. (2008)

aportando diversidad en la gestión, existiendo programas que apuntan específicamente al desarrollo del talento femenino.

También las nuevas generaciones emergen con expectativas diferentes, y es por ello, que se han diseñado programas que tienen por objetivo la identificación temprana de jóvenes con alto potencial para acelerar el desarrollo de habilidades técnicas y habilidades directivas, diversificando el pool de talentos para dar respuesta a los nuevos retos de la organización, cuestiones que serán expuestas a lo largo del presente trabajo.

Tal como es enunciado en **La organización basada en el talento**, “hacerse con el mejor talento no significa asegurarse el éxito competitivo. En el mundo económico actual, el secreto del éxito competitivo sostenible es la construcción de una empresa basada en el talento que reúna y sostenga todas las capacidades necesarias para competir”¹⁸. Para ello, es necesario que la estrategia y las practicas en materia de gestión del talento consideren y tomen como apoyatura tales tendencias de cambio, en caso contrario, escasos resultados podrían esperarse.

La responsabilidad por conseguir y mantener el talento ya no es un problema de Recursos Humanos sino de toda la organización, como se menciona líneas arriba, y sin una clara estrategia de cómo enfocar este problema, quienes conducen la organización no tienen datos ni herramientas para poder tomar decisiones críticas.

Tal como indica Zoltan Rosenfeld en el anuario de Recursos Humanos publicado en 2013 en la **Revista Mercado**¹⁹, “Crear grandes líderes de talentos requiere, para su buen desempeño, tener un nivel mayor que el de recursos humanos – por lo menos un CCO o CEO- y proporcionar a los líderes de talentos las mismas armas que se dan a los que toman decisiones sobre otros activos de la organización”. Agrega que “(...) una exitosa gestión de talentos significa mirar la fuerza de trabajo como un portfollio de talentos, dividido en partes diversas que requieren diferentes niveles y tipos de inversión”.

De acuerdo al prestigioso asesor en gestión estratégica de recursos Humanos Zoltan Rosenfeld, un modelo de gestión basada en el talento tendría una primer fase, la cual tiene por objetivo centrar los esfuerzos de gestión de talento sobre los roles de alto impacto. Para tal fin, se debería comenzar por una segmentación de la fuerza de trabajo e identificar los roles críticos, que son los que si se cubren con los mejores talentos demostrables que los que tienen sus competidores, van a permitir a la organización ganar la mejor posición en el mercado.

Como una segunda fase, habría que analizar las trayectorias de carrera existentes de roles críticos. Ello requiere que se examine la información interna para entender como los talentos que ahora tienen roles críticos, se movieron a través de la organización para alcanzar esos roles y definir las experiencias concretas, que son requisitos previos para desempeñarse en

¹⁸ Cheese, P, Thomas R, Craig, E. *La organización basada en el talento*. Prentice Hall- Financial Times Editorial (2008)

¹⁹ *Revista Mercado. Talento, el activo estratégico*. (Abril 2013)

esos roles (por ejemplo: vender servicios). De esta manera la organización puede mapear esas experiencias en etapas para identificar qué experiencia provee cada rol.

Como tercer fase, Zoltan Rosenfeld indica utilizar el planeamiento de la fuerza de trabajo para presupuestar la provisión y demanda de talentos para roles críticos. Ello se refiere a la aplicación de técnicas de planeamiento de fuerza de trabajo, no a la organización como un todo, sino a los roles que aparecen a lo largo de la trayectoria crítica, cuando la misma se hace más procesable. Este análisis aporta información concreta e importante acerca del porcentaje de personas que hacen una carrera dentro de la organización para alcanzar roles de alto impacto y el tiempo que les lleva hacerlo.

La cuarta fase consistiría en rediseñar las trayectorias de carrera críticas para cumplir con la demanda de talentos, con el objetivo de lograr un mejor trabajo tanto en la preparación de talentos para roles de alto impacto como en la preparación de suficientes talentos para esos roles.

“El talento es un activo muy difícil de gestionar, que se muestra bajo diversas formas, que responde a diferentes incentivos, capaz de despertar grandes pasiones o grandes apatías, y que contribuye de muchas maneras al éxito de la empresa como un todo. No alcanza con identificar a los mejores. Hay que poder contratarlos con el paquete de compensaciones y beneficios adecuado e integrarlos a la nueva organización, etapa esta última que requiere una atención y cuidados especiales para que el talento no sea rechazado por la organización”²⁰ concluye Zoltan Rosenfeld en dicha nota.

Parte de esta gestión del talento incluiría también el poder hacer frente a los desafíos del mercado laboral actual, dado que cuando la economía se empieza a complicar con un notorio incremento inflacionario y un decremento del crecimiento, el mercado laboral tendrá menos movimiento, y por lo tanto no será tan crítico trabajar en la retención de talentos porque hay menos oportunidades que en otros momentos con escenarios más positivos, pero podría pensarse que el desafío será el lograr un mayor compromiso para que dichos talentos sean los más productivos posibles.

En otras palabras, puede indicarse que, en la actualidad, los retos con los que se enfrentan los profesionales de recursos humanos de las organizaciones para gestionar el talento, se vinculan con la detección, atracción, desarrollo, compromiso y fidelización del capital humano clave y la construcción de competencias organizacionales, como la gestión del cambio y la formación de líderes del futuro.

Alejandro Melamed, Vicepresidente de Recursos Humanos de Coca-Cola Latinoamérica Sur, en una nota periodística, afirma “Tenemos que entender cuáles son las grandes tendencias y estrategias del negocio para acompañarlas a través de la gente”, “La prioridad debe estar puesta en la gente. Entonces, ya no es una problemática de Recursos Humanos sino del

²⁰ Revista Mercado. Talento, el activo estratégico. (Abril 2013)

negocio. Creo que Recursos Humanos tiene que trabajar con estrategias concretas que sean guiadas al negocio y significativas para la gente”²¹.

Se desprende de lo expuesto que el modelo de gestión del talento vira hacia un modelo que incluye una perspectiva colectiva y estratégica, implicando en este último caso, la combinación de las capacidades del capital humano de la organización, apoyándose sobre sus fortalezas, trascendiendo la individualidad de cada quien. Asimismo, Pablo Maison, Vicepresidente de Recursos Humanos Unilever Latinoamérica, en su libro **El Trabajo en la Posmodernidad**, indica “La gestión del Talento consiste en la capacidad que tienen las organizaciones para combinar, integrar y potenciar todo su capital humano, aprovechándolo al máximo, sin sesgar a los menos habilidosos, a los que tienen otros tiempos de aprendizaje o a quienes les cuesta entender con rapidez la dinámica de la organización, por ejemplo”.²²

Considerando el **Estudio publicado por el Centro de Alto Rendimiento de Accenture Entidades Financieras – Mejorar los resultados a través del talento**²³, un enfoque global para la gestión del talento comienza con una estrategia de talento de la organización, una clara definición de cómo el talento permitirá al negocio alcanzar sus objetivos. Para ello se requiere:

- Identificar los componentes de la estrategia de negocio que dependen de un talento específico.
- Comprender las competencias diferenciadoras que necesitan desarrollarse en la organización.
- Definir en qué medida el talento actual se encuentra alineado y comprometido con los objetivos estratégicos de la organización.
- Identificar las actuales deficiencias de talento.
- Comprender las oportunidades y las dificultades que se dan en el entorno de las personas.

Si se consigue un consenso sobre los segmentos de la dotación que son más importantes para el rendimiento global del negocio y la información sobre lo que constituye la excelencia de desempeño dentro de cada uno de esos segmentos, los directivos pueden descubrir y buscar más eficazmente el talento que necesitan para ayudarles a alcanzar un alto rendimiento.

Las áreas de Recursos Humanos en la actualidad tienen la oportunidad de poder utilizar nuevas técnicas y tecnologías de selección para asociar nuevos perfiles de puestos de trabajo

²¹ Revista Mercado. *Talento, el activo estratégico*. (Abril 2013)

²² Maison, P. *El Trabajo en la Posmodernidad. Reflexiones y Propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la Generación Y*. Granica Editorial (2013)

²³ Estudio publicado por el Centro de Alto Rendimiento de Accenture Entidades Financieras – *Mejorar los resultados a través del talento* (2009)

con los posibles candidatos, asimismo, la formación y el desarrollo de personas se ha convertido en una iniciativa estratégica, esencial para el desempeño de las personas y de las organizaciones. Sabiendo que desarrollando, dirigiendo y gestionando a las personas con eficacia para ejecutar la estrategia actual y futura, la compañía de que se trate podrá alcanzar un alto rendimiento y sostener su competitividad.

UN FUTURO CADA VEZ MAS PRESENTE

En la bibliografía e investigaciones consultadas, aparece el concepto de Mega tendencias definidas como procesos de transformación a largo plazo y a escala global, que afectan a todas las regiones y las partes interesadas, incluyendo gobiernos, empresas y personas individuales, y cuyo impacto se podría medir en cambios o modificaciones en las economías, sociedades y políticas²⁴.

HAY GROUP²⁵ en una de sus investigaciones realizadas con el fin de abordar como será el liderazgo hacia el 2030, selecciona 6 mega tendencias, que a su criterio, son las que determinaran modificaciones a este nivel en las organizaciones. Ellas son:

- Acelerar la globalización 2.0
- Cambios climáticos e impactos ambientales
- Cambios demográficos
- Individualización vs Valorización del pluralismo
- El aumento del estilo de vida digital
- Convergencia Tecnológica

La naturaleza de la globalización está mutando en gran parte debido a un cambio en el equilibrio global del poder de Asia y al surgimiento de una clase media global. Las prácticas y modelos de gestión de Asia serán cada vez más influyentes; los países emergentes cada vez hacen más transacciones comerciales entre ellos; y a pesar del aumento de una clase media mundial, los mercados regionales se están comportando de manera más idiosincrática, haciendo de la “re-regionalización” una característica del nuevo orden mundial. Las empresas internacionales, con este escenario de una globalización imparable, deben adaptar sus estrategias globales a los contextos locales mediando una participación local en la toma de decisiones, la presencia de equipos de liderazgos más diversos culturalmente, y la promoción de una colaboración multifuncional a nivel nacional.

Los problemas causados y agravados por el aumento de CO2 y las altas temperaturas más los residuos industriales y domésticos en los países emergentes y en desarrollo generan cambios climáticos e impactos ambientales que se sienten en todas partes del mundo. Ello

²⁴ <http://www.slideshare.net/AMDIA-Integra/surfeando-el-cambio-paula-molinari-ron-pels>

²⁵ *Construyendo el Nuevo Líder. Revelamos los retos del liderazgo del futuro. Investigación HAYGROUP (2012)*

promueve una preocupación y ocupación especial por parte de las compañías entorno de la responsabilidad ambiental, en como priorizar el desarrollo de procesos sostenibles con el consecuente cuidado medio ambiental.

Los cambios demográficos se van sintiendo cada vez con mayor peso. La población mundial está creciendo y envejeciendo. El talento seguirá siendo un bien escaso, con el cual habrá que trabajar para atraer, desarrollar y retener, como se viene mencionando en el presente trabajo. Otras generaciones entraran en el mercado laboral y es allí donde se verán las nuevas estrategias a implementarse para integrar nuevas generaciones.

La individualización entendida como el aumento de la posibilidad de elección esperada y concedida a las personas dentro de las sociedades, tiene un impacto importante en la lealtad de los empleados y en su motivación, y los “factores blandos” como el reconocimiento, el autodesarrollo, la auto-dirección, el compromiso dirigido por los valores y el equilibrio entre vida laboral y personal a menudo tienen más importancia que los factores tradicionales como la remuneración y la promoción.

Rediseñar los procesos de trabajo para adaptarse mejor a los individuos en lugar de a la organización se ha convertido en algo habitual. Esto implica el establecimiento de condiciones que promueven el trabajo independiente y la gestión del tiempo, para permitir a los empleados que tengan tiempo para sus proyectos personales.

Las herramientas digitales facilitan y economizan los modos de comunicarse, de cooperar mutuamente para un determinado fin, organizarse y producir, y los puestos de trabajo ya no requieren en forma imprescindible de la presencia física de las personas. En la era de la digitalización, el compartir información positiva y negativa de forma instantánea a una audiencia global a través Internet, está a la orden del día. Esto genera que la integridad, la sinceridad, la honestidad y la transparencia tengan aun más importancia en las organizaciones.

Las Tecnologías emergentes o tecnologías convergentes son términos usados para señalar la emergencia y convergencia de nuevas tecnologías. Entre ellas, se encuentran la nanotecnología, la biotecnología, las tecnologías de la información, de la comunicación, la ciencia cognitiva, la robótica y la inteligencia artificial, que ya están impulsando rápidos avances en la medicina, la energía, la protección del medio ambiente y los procesos de producción, y su potencial para la transformación de otras áreas. Un conocimiento útil de las tecnologías más complejas se convertirá en una competencia clave del negocio, incluso en los campos no tecnológicos. Además de la promoción del intercambio de conocimiento entre las empresas y organizaciones, apostando siempre a la innovación y al desarrollo.

Estas Mega tendencias así enunciadas son aquellas que están generando transformaciones que nos llevan a pensar en cómo será el trabajo en la próxima década o la siguiente, y para facilitar el análisis de cómo podría leerse el trabajo en el futuro, un futuro que cada vez con mayor celeridad ya está siendo presente, podemos graficarlo en temas claves que tienen y tendrán mayor presencia en la vida laboral, junto con los dilemas que acarrean y las habilidades que se requerirán por parte de los lideres que lleven adelante dichas

organizaciones. De hecho, en las organizaciones estudiadas, aparece la idea de un modelo de gestión del talento con foco en el liderazgo, de ahí la presencia de programas especiales de desarrollo como lo son el programa de Jóvenes Talentos y programa de Mentoring en Santander Rio, o los programas de Desarrollo de Carreras individuales y personalizados que se promueven en HSBC.

Los grandes temas, que surgen de la relación entre el trabajo y las mega tendencias, considerados para esta investigación son²⁶:

- INDIVIDUO AMPLIFICADO

La aparición del concepto de “individuo amplificado”: el fuerte impacto de las nuevas tecnologías que se van complementando y complejizando dando por resultado individuos altamente sociables, con una hiperconexión con el mundo externo, con el uso de softwares colaborativos, herramientas móviles y entornos virtuales, que facilitan el trabajo con otras personas sin la necesidad de la cercanía material, física y concreta. Individuos que procesan grandes cantidades de información al mismo tiempo, de diversa índole y extraídas de distintas fuentes.

Entonces se infiere que el trabajo virtual y en grandes grupos, y colaboración con distintos grupos simultáneamente ira ganando cada vez mayor lugar en las organizaciones.

El gran dilema al cual habrá que dar solución o alternativas es aquel que se producirá en relación a la creación colectiva versus el reconocimiento individual, dado que el valor y la fortaleza de los individuos deriva de su conexión con los otros, pero la necesidad del reconocimiento individual es algo que persistirá.

A partir de esto, habrá que enfocar el desarrollo en habilidades como la persuasión en tanto la capacidad para influir en grandes contextos sociales, la capacidad de influir en ciclos cada vez más veloces, habilidad para crear contenido de consumo inmediato, fomentar el pensamiento sistémico en tanto capacidad de pensar e imaginar sistemas de alto nivel, capacidad para filtrar información, pudiendo detectar quien sabe, quien puede, acudir en forma directa a aquel que puede aportar la clave en determinadas situaciones.

- DIVERSIDAD REDEFINIDA O NUEVA DIVERSIDAD

La diversidad aparece como el eje de la innovación de los grupos. De una postura políticamente correcta se pasa al imperativo de la innovación. Los problemas complejos requerirán de abordajes transdisciplinarios, o sea atravesados por distintas disciplinas con una visión diferente respecto de un mismo objeto problema. Esto conlleva a desarrollar la capacidad para trabajar con personas que poseen distintos modos de leer una misma realidad, con formaciones diferentes, culturas y habilidades diversas, la capacidad para alcanzar resultados cuando no existe un orden predeterminado o establecido a priori.

²⁶ http://www.iftf.org/uploads/media/FOW_map_screen.pdf

- UN MUNDO VISIBLE

La transparencia como valor y como practica toma mayor fortaleza, en un mundo donde todo se transforma en información percibida por todos y cada uno, y donde la forma de gestionar dicha información cambia y cambiara radicalmente, y donde las normas de privacidad de cada organización también deberán modificarse de acuerdo a los grupos y los contextos.

- LA CIENCIA EN EL TRABAJO

Las ciencias biológicas, la matemática, las neurociencias influyen y tomara mayor presencia en la generación de modelos para manejar la información, para el management en general.

De la experiencia y la intuición se pasa a los datos y los modelos, poniendo el foco en identificar los mejores procesos y prácticas para estandarizar y alcanzar la excelencia.

- SUSTENTABILIDAD

Desde hace tiempo cuando nos referimos a las compañías decimos que las mismas deben ser rentables y la preocupación esta puesta en cuanto rentabilidad se alcanza con tal o cual negocio. Hoy la mirada se está corriendo y en un futuro se instalara con mayor intensidad y foco en alcanzar una empresa sustentable, con la presencia del cumplimiento de normas, certificaciones, apoyando el cuidado por los recursos que escasean y principalmente con foco en el cuidado ambiental.

Pero también ello se trasladara al cuidado por los recursos personales, como lo son la energía de una persona, su salud, su agilidad mental. Por tal motivo, se deberán proveer o asegurar lugares de trabajo sustentables y desarrollo de carreras sustentables.

- FOCO EN LA SALUD PERSONAL

De una responsabilidad institucional apoyada en leyes que aseguran el cumplimiento de normas particulares de aseo y cuidado de la salud del personal, estamos migrando a tomar la salud como un activo estratégico en las organizaciones. Es por ello, que las organizaciones se enfocan en promover y ofrecer lugares saludables de trabajo, dando soporte cada vez más potente a la salud individual.

En función de lo expuesto hasta aquí, se podría indicar que el Siglo XXI ha traído consigo mismo, no solo un cambio de siglo, sino un nuevo esquema mental y colectivo basado en el aprendizaje y la integración, la innovación y la diversidad. Estamos transitando este novedoso paradigma que modifica también la naturaleza del trabajo como tal, y que las organizaciones deben ir ajustándose, amoldándose estratégicamente si desean ser sostenibles y sustentables en el tiempo.

Este no es un cambio menor en la gestión de personas, sino que es una modificación muy significativa y radical, la aparición de un nuevo modelo mental en los lideres que gestionaran

esas personas que conforman la organización y a través de las cuales, las mismas pueden alcanzar sus metas, sus visiones.

Este nuevo paradigma que se está estableciendo cada vez con mayor firmeza y velocidad, según las autoras del libro **The 2020 Workplace**²⁷, es producto de la interacción entre dos variables, por un lado la aparición de las nuevas generaciones en el mundo del trabajo y ciertas fuerzas o tendencias que condicionaran el lugar de trabajo, desde el hoy porque ya están presentes pero irán incrementándose paulatinamente. Si bien las autoras mencionan 10 fuerzas o tendencias, en el presente trabajo se explicitan aquellas que también han sido mencionadas por las personas entrevistadas y que aportaron información para tomar conocimiento de las organizaciones objeto de estudio:

- **La globalización:** las nuevas tecnologías hacen que el mundo sea más pequeño y tangible que lo que era hace unos años atrás.
- **El Universo digital:** las nuevas tecnologías que se instalan para quedarse y seguir desarrollándose no solo en nuestros puestos de trabajo sino en nuestras relaciones con compañeros o colaboradores de la misma compañía.
- **La Tecnología móvil:** los smartphones que cada vez cobran mayor presencia y hasta podrían suplir a otras herramientas de trabajo.
- **La Cultura de la conectividad:** las redes sociales tanto para uso personal como profesional, la posibilidad de acceder a cualquier información o conocimiento que se desee en cualquier momento y desde cualquier lugar, difundir productos o servicios, relacionarse con clientes y empleados como nunca antes se habría podido hacer.
- **La Cultura de la participación:** las tecnologías y las redes sociales aparecen en primer plano como palancas de cambio, donde cada persona, cada colaborador, cada cliente puede opinar, objetar, proponer, participar.
- **La Cultura de la transparencia:** la sobreexposición debida a las tecnologías y la presencia en redes sociales inquietara a todo aquel que deba tomar alguna decisión, o dar algún paso diferente, dando lugar a la reflexión y al análisis previo a tomar dicha decisión, teniendo presente que cualquier persona tiene acceso a todo, todo puede saberse.
- **El Aprendizaje colaborativo:** un aprendizaje que se adquiere a través del empleo de métodos de trabajo grupal caracterizado por la interacción y el aporte de todos en la construcción del conocimiento.

Ahora bien, a partir de estas tendencias que, como se menciona líneas arriba, se presentan cada vez con mayor ímpetu, en concomitancia con el ingreso de las nuevas generaciones al mundo laboral, las organizaciones deberán responder de forma efectiva en sus modos de

²⁷ Meister J y Willyeard K. *The 2020 Workplace: how innovative companies attract, develop and keep tomorrow's employees today*. Harper Collings Publishers (2010)

gestionar a sus talentos, tanto en su atracción, en su desarrollo y en su retención, para de esta manera lograr organizaciones sustentables.

Las organizaciones tienen como desafío responder frente a cada uno de los retos que se van imponiendo, mediante:

- **El fomento de la colaboración:** lo cual no es una novedad dado que casi todas las organizaciones promueven cursos acerca del trabajo en equipo y cuestiones similares, pero la colaboración deja de ser una simple declaración de buenas intenciones, transformándose en una necesidad organizativa, a todo nivel, entre empleados, con los superiores, con los clientes;
- **La autenticidad y transparencia:** donde las personas eligen a las compañías que demuestran coherencia entre su accionar y los valores que promulgan como pilares de su cultura organizacional;
- **La personalización o individualización:** en cuanto a las necesidades de cada persona en el desarrollo de su carrera profesional, su paquete de compensación;
- **La innovación:** pensada como la posibilidad de abrir espacio para las nuevas ideas, donde todos los aportes son válidos, donde existe una apertura a lo diferente;
- **Las herramientas sociales:** donde ya no existen las diferencias entre como es una persona en su vida personal y su vida laboral, donde las herramientas son válidas para ambos entornos.

CAPITULO 4

ATRACCION Y DETECCION DE TALENTOS

Las organizaciones pueden estimular el ciclo virtuoso de la multiplicación del talento y potenciar así el conocimiento, las habilidades, las competencias y el compromiso de su capital humano para obtener un rendimiento óptimo, siempre y cuando puedan comenzar por identificar claramente cual es su capacidad distintiva, es decir, que características definen la competencia de la empresa y que la diferencia del resto.

Lógicamente, la estrategia corporativa y la estrategia de capital humano deben alinearse a partir de estas capacidades distintivas, lo cual debería facilitar la identificación de que necesita Recursos Humanos para cumplir los requisitos de talento a través de toda la empresa.

Para generar la estrategia de capital humano hay que partir por comprender la estrategia corporativa de negocios y definir el talento necesario para poner en práctica dicha estrategia. Es necesario también identificar el mejor método o combinación de métodos para atraer el capital humano que se requiere de acuerdo a la estrategia de negocios para alcanzar la visión organizacional.

“(…) La *contratación estratégica* implica el análisis de todas las opciones posibles para acceder al talento y encontrar el mejor método para adquirir el talento y las competencias

específicas que se requieren para satisfacer la demanda mediante la estrategia de capital humano diseñada por la empresa”²⁸. Dentro del análisis de todas las opciones posibles para acceder al talento, es muy importante tener en cuenta que identificar a un candidato capacitado para cubrir determinado puesto de trabajo no es suficiente, también hay que analizar y comprender que capacidades organizacionales necesita desarrollar la organización para su sustentabilidad y éxito futuro, pero también para atraer a los mejores candidatos, las organizaciones tendrán que analizar y construir una propuesta de valor para el empleado, es decir, aquello que un empleado puede esperar recibir de la compañía a cambio del trabajo que realiza. Dicha propuesta de valor es la sumatoria de beneficios que caracterizan a un empleador, impulsando la atracción y la retención de talentos. Pero en la actualidad, las compañías no se limitan a atraer o retener talentos sino que se ocupan y preocupan en ser atractivas por sí mismas, de ahí el surgimiento y desarrollo de todo lo que implica lo que conocemos como Branding o Employment Brand.²⁹

Puede pensarse que las instituciones y empresas son percibidas como marcas y es allí, cuando las organizaciones deben analizar y ocuparse por su posicionamiento, posicionándose como atractivas y confiables. Al decir de Pablo Maison “la cultura de las marcas es una avenida para construir compromiso y en la medida en que la marca sea confiable los jóvenes querrán ser parte”³⁰.

Michaels y otros definen la Propuesta de Valor como “la suma holística de todo lo que la gente experimenta y recibe mientras forma parte de una compañía: desde la satisfacción intrínseca por el trabajo, el ambiente, el liderazgo, los colegas, la compensación y más. Se trata de cuán bien la empresa satisface las necesidades de sus empleados, sus expectativas, y hasta sus sueños”³¹.

Puede afirmarse también, que la propuesta de valor comprende de alguna manera los rasgos organizacionales de la empresa que le permitirán promoverse hacia el afuera y generar lealtad puertas adentro.

Las organizaciones en general apuntan a desarrollar una marca que representa el alma de la organización y que transmite un mensaje, y en más o menos palabras, dicho mensaje tiene la particularidad de pretender la creación de un vínculo emocional con empleados potenciales y con los actuales.

Como puede apreciarse, el “compromiso” como tal sería lo buscado, aquel mediador que permitiría establecer este vínculo emocional entre el colaborador y la organización de la cual se trate. En el libro **La organización basada en el Talento**, los autores mencionan que “la palabra compromiso implica motivación, obligación, pasión, ambición, confianza, empatía, solidaridad, inspiración y altruismo. Es la cualidad por la que las personas adaptan sus propios

²⁸ Cheese, P, Thomas R, Craig, E. *La organización basada en el talento*. Prentice Hall- Financial Times Editorial (2008)

²⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Branding>. http://en.wikipedia.org/wiki/Employer_branding

³⁰ Maison, P. *El trabajo en la Posmodernidad. Reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la Generación Y*. Granica Editorial (2013)

³¹ Michaels, E; Handfield-Jones, H y Axelroad, B *The War for Talent*. Harvard Business School Press (2001)

intereses a los de la empresa en la que trabajan. Es lo que les empuja a trabajar, a aplicar todos sus esfuerzos y a ir más allá³².

Podría pensarse que el Compromiso como tal, se trataría entonces de un concepto resultante de la conjunción de distintos factores o aspectos intrínsecos y extrínsecos, entre los cuales se incluirían el sentido de pertenencia, el sentido de identidad, el vínculo emocional y la relación intelectual que se genera entre todas las personas con las cuales se interactúa dentro de la organización, si nos remitimos a los factores internos; y si nos enfocamos en los factores externos, tendríamos que pensar en la satisfacción en el trabajo que se realiza y el apoyo, contención y direccionalidad que reciben los colaboradores para obtener resultados efectivos.

Esta direccionalidad o conducción hacia el logro de resultados estaría vinculada a la alineación, adecuación del esfuerzo individual y/o personal con las metas organizacionales, porque de nada serviría tener colaboradores con alto nivel de compromiso, si sus energías y capacidades no fuesen utilizadas o enfocadas al cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

Evidentemente el compromiso juega un rol muy importante en las organizaciones, siendo un desafío indudable para estas últimas la creación de condiciones que fomenten, incrementen y sostengan el compromiso de los colaboradores canalizando y enfocando sus capacidades, energías y conocimientos en la consecución de las metas organizacionales.

Nos encontramos con un mundo laboral que está cambiando, caracterizado por la impronta volátil de la tecnología, una mirada puesta en la sustentabilidad basada en el cuidado del medio ambiente si pensamos en el afuera, y en procesos destinados al ahorro de la energía personal, la salud y la agilidad mental, promoviendo lugares de trabajo sustentables y carreras profesionales sustentables si nos referimos a la sustentabilidad interna.

Ahora bien, con tan solo diseñar una Propuesta de Valor para el empleado atractiva y sólida, la compañía no se asegura la atracción y contratación del talento necesario para alcanzar o cumplir con sus objetivos estratégicos, sino que sus estrategias y procesos de reclutamiento y selección también deberán acompañar dicha propuesta y de alguna manera reforzarla. Incorporar prácticas novedosas que fortalezcan, potencien la marca empresarial como tal, también es una manera de posicionarse como atractiva frente al talento que quiere incorporarse.

CAPITULO 5

DESARROLLO DE TALENTOS: LA CLAVE ES MULTIPLICAR, NO SUMAR

El desarrollo de los recursos humanos en una organización es una parte muy significativa dentro de lo que conocemos como **Gestión del Talento**. No obstante, durante mucho tiempo siempre se destacó con mayor relevancia a la tarea de conseguir la adecuación entre las

³² Cheese, P, Thomas R, Craig E. *La organización basada en el Talento*. Prentice Hall (2008)

personas y los puestos de trabajo, es decir, a la selección de personal propiamente dicha, ya que “(...) los trabajos eran una serie bien definida de responsabilidades y deberes. Se asignaba gente a estos trabajos y se realizaban traslados cuando era necesario para rellenar puestos de trabajo.”³³

A partir de los cambios radicales y globales que vienen sucediendo, y que seguirán en incremento, el desarrollo de los recursos humanos, empieza a ganar un mayor protagonismo, dado que la naturaleza del trabajo y el contexto requieren de la aparición y el despliegue de nuevas competencias, entendiéndose estas últimas, como la intersección entre conocimientos, actitudes y habilidades³⁴.

“En la competición global por el talento, es posible que muchas empresas consideren que el objetivo consiste en sumar las personas adecuadas a la organización. Sin embargo, para tener éxito en la competición por el talento, la clave está en multiplicar, no en sumar. Las empresas que consigan desarrollar esta capacidad esencial obtendrán de sus organizaciones mayor esfuerzo y creatividad y mejores resultados”.³⁵

Puede indicarse que existe una relación complementaria entre la atracción y selección de talentos, y el desarrollo de los mismos, es decir, no se trata de sobredimensionar una actividad por sobre la otra, sino que, desde el punto de vista del investigador, se requiere de ambas en una medida justa y equilibrada específica para la organización de que se trate.

Investigando y recopilando información e investigaciones realizadas en nuestro país en relación a la Gestión del Talento, se ha tomado en cuenta, un informe basado en una investigación sobre la situación y tendencias referido al tema que nos convoca en empresas del mercado argentino, y es allí donde la autora Paula Molinari indica “(...) existe una tendencia a trabajar con el modelo 70/20/10 a nivel internacional y las empresas de nuestro estudio muestran que este abordaje se está instalando aquí. Sin embargo en este tema hay mayor avance en las empresas globales”³⁶

Puede indicarse que este modelo forma parte de la concepción moderna del desarrollo, y se trata de un proceso de desarrollo basado en las investigaciones realizadas por Michael M. Lombardo y Robert W. Eichinger³⁷ que comparten la visión de que el desarrollo de las personas se distribuye de la siguiente manera:

- Las personas emplean aproximadamente un 70% de su tiempo en desarrollarse gracias a las experiencias en el trabajo, las tareas y resolución de problemas que van atravesando.

³³ Cheese, P, Thomas, R, Craig, E. *La organización basada en el Talento*. Prentice Hall (2008)

³⁴ [http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_\(aprendizaje\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(aprendizaje))

³⁵ Cheese, P, Thomas, R, Craig, E *Anatomía del Rendimiento. La organización impulsada por el talento. Potenciar el activo competitivo más importante*. Publicación Accenture (2007)

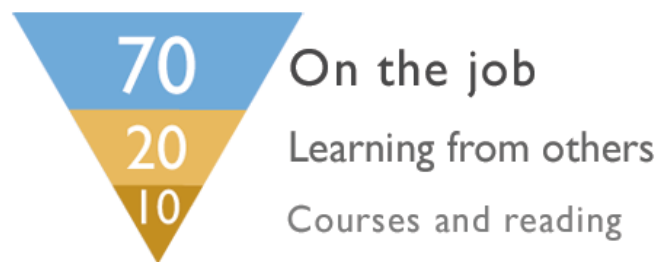
³⁶ Molinari, P. *Gestión del Talento en Argentina. Un análisis de situación y tendencias en la Gestión del Talento en empresas del mercado argentino*. Informe basado en una investigación de Whalecom (2010)

³⁷ Lombardo M, Eichinger, R. *The Leadership Machine: Architecture to Develop Leaders for Any Future*. Lominger LTD INC (2001)

- Alrededor de un 20% de su tiempo lo dedican a procesos de observación del entorno, lo cual también aparece como un factor que favorece su desarrollo individual.
- Alrededor de un 10% de su tiempo es aplicado al aprendizaje que surge de la realización de cursos, programas de aprendizaje formales, o mediante la lectura de materiales determinados.

Sostienen también que muchas empresas e instituciones educativas han adoptado este enfoque para el desarrollo competencial de las personas que integran las organizaciones.

En el presente trabajo de investigación se focalizara en el modelo de desarrollo de competencias sostenido por ambas organizaciones y la materialización del mismo en programas o actividades específicas.



CAPITULO 6

RETENCION DE TALENTOS: UNA MIRADA A LARGO PLAZO

Cuando se habla de **Retención** en este trabajo, el investigador se refiere a la capacidad y el esfuerzo que un empleador realiza por mantener dentro de sí a los colaboradores necesarios para cumplir con el alcance de sus objetivos estratégicos. Lógicamente, esta capacidad y esfuerzo involucra factores tangibles e intangibles, es decir, que desde el lado del empleador el foco estará puesto en las modalidades de comunicación empleadas, la transparencia, prácticas de evaluación y compensación bien gestionadas, entre otras.

El gran desafío de estos tiempos es poder motivar, comprometer, incentivar y desarrollar una fuerza de trabajo que no tiene, en líneas generales, intenciones de quedarse mucho tiempo en las empresas, refiriéndonos a la entrada de las nuevas generaciones en el mercado laboral, con sus características y modos de pensar, vivir y trabajar absolutamente diferentes y particulares, lo cual será tratado en un apartado adicional.

Puede hablarse de programas de retención divididos en aquellos que se aplican en el caso por caso, y en el momento en que las personas anuncian su probable salida o desvinculación,

y aquellos programas que están integrados en un modelo de gestión del talento, y que no necesariamente tiene que ver con ofrecer algo superior y específico de acuerdo al caso.

En la actualidad, las personas ya no solo apuntan a conseguir un trabajo, sino que el foco está puesto en la empleabilidad, considerada en este trabajo como la posibilidad de encontrarse con las condiciones apropiadas que ayuden a las personas a cotizarse mejor en el mercado laboral, esto es tener consideración por aquellos puestos de trabajo que les permiten desarrollar habilidades que les aseguren seguir teniendo valor en el mercado laboral, es por ello, que las oportunidades de aprendizaje y desarrollo, junto con los desafíos que pueden plantearle a un profesional, también juegan a favor a la hora de elegir incorporarse a tal o cual compañía o puesto de trabajo, o seguir perteneciendo a ella.

Entonces, puede indicarse que la empleabilidad y las posibilidades de una carrera, entendiendo a esta última, como desarrollo de nuevas habilidades con la consecución de más y nuevas responsabilidades, que no siempre tienen que ver con una ascensión dentro de la pirámide jerárquica, también se transforman en un factor a tener en cuenta en lo que nos convoca: la Retención.

En otras palabras, puede decirse, que las personas buscan un lugar donde puedan aprender y desarrollarse continuamente, para poder así satisfacer siempre los requerimientos del mercado laboral. En un contexto donde se ofrezca una amplia gama de experiencias de desarrollo que capitalicen las habilidades de los individuos, es más probable que el talento quiera quedarse más tiempo en la organización.

“La retención tiene tres aristas: la más tradicional que es la compensación, el plan de carrera y la propuesta de valor. Este último está relacionado con la identificación que las personas hacen de la compañía. Hoy los más jóvenes quieren ver reflejada a la imagen de la empresa en su propia vida e integrarla. (...) Los tres aspectos son relevantes y cada persona le asigna un peso específico a cada uno. Pero lo que una empresa no puede hacer es desbalancear”.³⁸

Esta misma línea de pensamiento se ha encontrado en una encuesta realizada por una prestigiosa consultora, desarrollada a 4300 Ejecutivos de Recursos Humanos de todo el mundo, realizada durante 2012, cuyos resultados se publicaron bajo el título de Barómetro Global de Recursos Humanos 2013³⁹. Aquí, la retención del talento aparece como uno de los principales desafíos que los ejecutivos seguirán enfrentando y frente a lo cual deben seguir preparándose. Se transcriben los puntos enunciados en dicho informe como resumen:

- “Como era de esperar, nueve de cada diez directores de RRHH buscan formas para contentar a sus empleados.
- La herramienta más popular para lograr la retención de los empleados es la formación y el desarrollo, utilizada por más de la mitad de las organizaciones.

³⁸ Hatum, A. *Manejar Talentos, un desafío*. IAE BUSINESS SCHOOL (2011)
http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/Revista23/iae23_30.pdf

³⁹ http://dl.dropboxusercontent.com/u/91628559/HR_BAROMETER-2013_MP_SPA-final-imprint.pdf

- Compensación y beneficios se utiliza con mayor frecuencia en Asia y Latinoamérica, a pesar de que los directores de RRHH se muestran de acuerdo en que es la herramienta más difícil de implementar.
- En el área de formación y desarrollo, el enfoque principal sigue siendo la formación de las competencias básicas. Sin embargo, la retención del talento se logra seleccionando a los directivos adecuados y desarrollando sus competencias interpersonales.
- Ocho de cada diez empresas ofrecen opciones para lograr un equilibrio entre el entorno personal y profesional de los empleados.
- Sin embargo, las organizaciones europeas son las que tienen menos probabilidades de ofrecer programas de salud y bienestar a sus empleados. En cambio, las iniciativas para fomentar la oficina en casa y los permisos por maternidad siguen siendo poco frecuentes, con Australia a la cabeza en este ámbito. Esto significa que las condiciones de trabajo no son todo lo flexibles que deberían ser.⁴⁰

En el apartado donde se trabajan los dos casos de estudios seleccionados: Santander Rio y HSBC Bank, se comentaran acerca de cuáles son las estrategias de retención empleadas por las mismas.

CUARTA PARTE

CAPITULO 7

ESTRUCTURA METODOLOGICA

Para recopilar la información, relevante y necesaria, vinculada al problema de investigación, aquí planteado, se trabaja con fuentes de datos PRIMARIAS, es decir, obtenidas en forma DIRECTA por el investigador a través de ENTREVISTAS SEMI DIRIGIDAS, las cuales se mantendrán con miembros de Recursos Humanos, especialistas en Gestión del Talento o aquellos que intervienen en dicha gestión, y quienes trabajan en las organizaciones objeto de estudio.

También se acudirá a fuentes de datos SECUNDARIAS, constituidas por información extraída de congresos en los que han participado las organizaciones objeto de estudio, presentaciones de las mismas a distintos públicos de interés (interno y externo) e investigaciones llevadas a cabo por otros investigadores, que podrían aportar al trabajo en sí mismo.

Dado que las UNIDADES DE ANALISIS, son aquellas personas, organizaciones o grupos seleccionados por el investigador para estudiar y arribar a una respuesta del problema de investigación abordado, se indica que en el presente trabajo se toma como UNIDAD DE ANALISIS, a las organizaciones BANCO SANTANDER RIO Y HSBC BANK.

⁴⁰ http://www.michaelpage.es/productsApp_es/minisites/barometerrh/pdf/MP_ALL_HR-BAROMETER-2013-EXECUTIVE-SUMMARY-ES.pdf.

Se trata de una MUESTRA NO PROBABILISTICA, dado que el investigador es quien determina el grupo de casos a estudiar, las 2 organizaciones mencionadas.

Como se menciona en las primeras líneas de introducción del presente proyecto, se trata de 2 entidades que gozan de un posicionamiento prestigioso y reconocido en el ámbito bancario, ambas con capitales europeos y que vienen atravesando un proceso de cambio y adaptabilidad a nuevas formas de gestionar el talento durante los últimos años.

Las principales VARIABLES de análisis, definidas nominalmente, que serán consideradas en el trabajo de investigación son:

1. LA GESTION DEL TALENTO, definida como una actividad estratégica alineada con la estrategia de negocios de la empresa, cuyo objetivo es detectar, atraer, desarrollar, compensar y retener empleados talentosos en los diversos niveles de la organización.
2. FACTORES CONDICIONANTES DE LA APARICION DE NUEVAS TENDENCIAS, definidos como aquellos hitos o sucesos que posibilitan la modificación en determinada dirección de los procesos y prácticas de Recursos Humanos.
3. OBSTACULOS ANTE LA IMPLEMENTACION DE NUEVAS PRACTICAS, definidos como aquellos factores que dificultan la puesta en marcha de las nuevas prácticas de gestión del talento.

La MEDICION de las variables mencionadas se llevara adelante a partir de la utilización de una ESCALA NOMINAL.

CAPITULO 8

SUPUESTOS DEL TRABAJO

En este trabajo se parte de los siguientes supuestos, que podrán confirmarse o no a medida que se avance en la investigación y consecuente recopilación de datos a partir del estudio de las unidades de análisis mencionadas:

- Las entidades bancarias multinacionales (estudiadas en el presente trabajo) se han convertido en organizaciones basadas e impulsadas por su talento, apoyándose en prácticas y procesos para gestionar su talento en forma estratégica, alineándose a la estrategia corporativa y traduciéndola en estrategia de talento.
- Estas nuevas tendencias son generadas a partir de cambios en el mercado de negocios y en la demografía de la Republica Argentina, con la aparición de las nuevas generaciones y los nuevos hábitos, estilos de vida, valores.
- La implementación de dichas prácticas y procesos ha sido obstaculizada primordialmente por la convivencia de diversas y tan marcadas generaciones.

CAPITULO 9

ANALISIS DE CASOS: SIMILITUDES Y DIFERENCIAS ENTRE ORGANIZACIONES



Comenzando con el análisis de las organizaciones consultadas y estudiadas, podemos decir, que Banco Santander Río tiene como meta ser el Banco elegido por sus clientes y el mejor lugar para trabajar para sus profesionales, con una mirada dirigida y focalizada hacia el cliente, externo e interno.

Tal es así, que la organización está en pleno proceso de renovación de su propuesta de valor y marca empleadora, pasando de “Santander sos vos” y “Santander podes ser vos” a “Somos Santander”. La convicción o creencia que da lugar a este replanteo tiene que ver con que el compromiso de cada uno de los que forman parte de la organización hace a los resultados y el éxito del Banco como tal. Siendo el compromiso algo personal, y el éxito compartido, entendiendo al Banco como un todo formado por lo que cada colaborador aporta.

Con esta nueva expresión buscan potenciar su cultura de trabajo en equipo, de compromiso, de innovación, fuertemente orientada al cliente, tomando como una verdadera declaración de intenciones su propuesta de valor, demostrando que todo lo que es y cómo trabajan las personas que lo conforman es lo que los hace realmente diferentes de otras entidades propias de su sector. Podría afirmarse que lo que se busca es potenciar a las personas para de esta manera potenciar su marca.

Los pilares de la cultura organizacional de Banco Santander Río son:

- **Lo hacemos posible:** en un entorno dinámico, impulsado por un fuerte compromiso compartido para satisfacer las necesidades de sus clientes y alcanzar los objetivos planteados.
- **Ideas en acción:** con pensamiento innovador para identificar las soluciones más efectivas.
- **Cada uno cuenta:** reconociendo y respetando las diferencias individuales y la contribución de cada colaborador, al mismo tiempo que otorga un gran valor al trabajo en equipo.
- **Espacio para crecer:** generando oportunidades significativas de desarrollo, formación y apoyo continuo para sus colaboradores.

Esta estrategia se desarrollara en lo concreto a través de diferentes acciones que tienen su apoyatura en las nuevas tendencias que se avecinan y posicionan cada vez con mayor firmeza en este nuevo mundo del trabajo.

El Banco Santander Rio lanza, durante el segundo trimestre del año 2014, una encuesta a nivel mundial con el fin de evaluar el nivel de compromiso de sus colaboradores en los distintos niveles jerárquicos y en las distintas áreas o sectores de la compañía. Ello permitirá segmentar y estudiar dicho factor por países, regiones, sectores, generaciones y niveles jerárquicos. También aportara información acerca de cuáles son los aspectos que generan un mayor o menor compromiso en las personas pertenecientes al Grupo Santander en general, y en particular en cada una de las empresas pertenecientes al Grupo.

Las expectativas, actitudes y modos de ser y de hacer propios de las nuevas generaciones, según los entrevistados, ponen en cuestión la forma de concebir a los colaboradores, percibiéndolos en este momento, como personas que deciden donde desean aplicar o encaminar sus habilidades, su conocimiento y su energía.

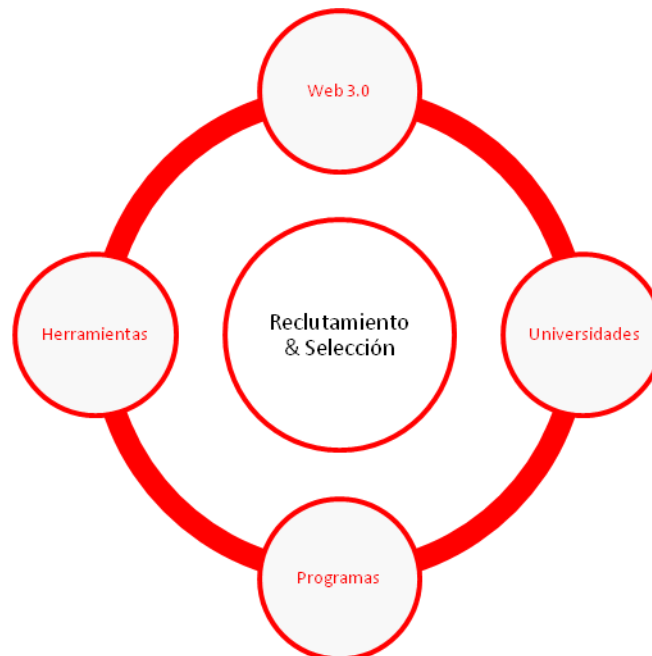
La estrategia de Recursos Humanos, junto con el modelo de gestión del talento utilizado en este caso, apunta a la atracción de jóvenes para trabajar en las posiciones iniciales que posee la estructura del Banco Santander Rio, y de allí en más desarrollar una carrera lateral y/o ascendente. Por tal motivo, las estrategias para atraer talentos tienen un vínculo firme con el público al cual se dirige esta atracción, en este caso jóvenes que pertenecen a la generación Y primordialmente⁴¹.

Durante el año 2013 y en la actualidad, la estrategia de empleos que apunta a la atracción y contratación de los mejores recursos humanos en Santander Rio, la cual continúa en vigencia durante el año en curso, se ha ido materializando en acciones concretas y bajo un modelo de 4 vértices estratégicos⁴².

Puede indicarse que este nuevo modelo se grafica en 4 vértices o puntas estratégicas que se retroalimentan generando un circuito virtuoso: **Herramientas novedosas, Web 3.0, Universidades y Acciones Internas o puertas adentro de la compañía.**

⁴¹ Este tema vinculado a las nuevas generaciones será tratado en el anexo I.

⁴² Material otorgado por Banco Santander Rio



El proceso de selección ha ido variando a lo largo de los años y con el aprovechamiento del avance tecnológico se ha ido complejizando y perfeccionando. De un proceso de selección basado en una entrevista personal con profesionales del área de Recursos Humanos, entrevistas grupales con un sistema de evaluación situacional (Assessment Center) y entrevistas con la línea, ha ido incorporando nuevas herramientas.

Se ha creado y puesto en marcha un nuevo portal llamado **GPS** donde las personas que pretenden ser contratadas por el Banco pueden incorporar sus antecedentes completos, observar las ofertas vacantes y postularse a las mismas.

La migración a este nuevo portal se llevo adelante hacia mediados de 2013, lo cual aparejo como ventajas, que la compañía pueda tener un portal personalizado de empleos, con conexión con las redes sociales (facebook y linkedin) , con un uso ilimitado de publicaciones, que permite llevar una agenda on line, enviar mensajes a los candidatos, acceder a informes de gestión en forma instantánea para chequear el estado de los distintos procesos de búsquedas que se llevan o se han llevado adelante y tener un reporte actualizado de cómo van los mismos.

Al finalizar la carga de sus datos personales y profesionales, aparece un test on line llamado **PDA** que apunta a realizar una evaluación comportamental y un análisis de su perfil que puede cotejarse con los distintos perfiles que se requieren para los diversos puestos de trabajo que ofrece el Banco Santander Rio.

Luego, se incorporo el uso de **Ventrevista**, una herramienta tecnológica, la cual consiste en una video entrevista que el candidato puede realizar desde cualquier lugar donde se encuentre ubicado, en el horario que tenga disponible, utilizando una computadora con acceso a internet, cámara web y micrófono. A través de su pantalla leerá una serie de

preguntas pre diseñadas por Recursos Humanos, a las que el candidato deberá ir respondiendo en un tiempo predeterminado para ello.

También, se incorporo un **breve cuestionario de respuesta múltiple** al cual el candidato debe dar respuesta, pudiendo obtener información a priori a través del portal de la compañía. El mismo tiene como fin evaluar el grado de conocimiento que posee el candidato respecto del negocio bancario.

Aquellos candidatos que tienen un interés real en formar parte del equipo de Santander Rio son quienes se toman el tiempo de responder a cada una de estas herramientas.

Desde el lado de Recursos Humanos, al realizar un proceso de búsqueda y preselección de candidatos, se recurre a aplicar filtros en relación al puesto de trabajo a cubrir y llevar adelante un análisis minucioso de los resultados o información arrojados por cada una de estas herramientas: se analiza el informe **PDA**, se valoran las video entrevistas y los múltiples choice contestados.

En función de dichas valoraciones y análisis, se toma un primer contacto telefónico con el candidato comentando brevemente para qué posición ha sido preseleccionado, y se convoca a una **entrevista personal por competencias** con profesionales de Recursos Humanos. En caso de tratarse de búsquedas para el interior de nuestro país, las mismas se realizan haciendo uso de **Skype**, una entrevista personal pero en un espacio virtual, lo cual facilita el conocimiento de persona a persona a pesar de las distancias geográficas.

Luego de ello, aquellas personas que acuerden con el perfil solicitado, reciben un nuevo link para realizar una evaluación psicotécnica vía online llamada **PSICOWEB**, la cual consiste en una batería de test pre diseñada para cada tipo de perfil a evaluar. Esta herramienta 2.0 permite evaluar comportamiento, nivel y tipo de inteligencia y valores. Esto posibilita el acceso a resultados de forma inmediata, la comparación de resultados entre candidatos y compartir dichos resultados con la línea.

Una vez recopilada y analizada toda la información proveniente de cada una de las instancias evaluativas, el candidato que mejor aplique a la posición de que se trate, es derivado a entrevistas personalizadas con la línea.

El uso de la **WEB 2.0** también es un recurso muy novedoso, que no solo toma su función en el desarrollo y fortalecimiento de marca sino dentro del proceso mismo de reclutamiento y selección. Así de esta manera, hacen su aparición y vinculo las **Redes Sociales** como LinkedIn, Facebook, y Twitter.

Se recurre a las redes sociales como un canal de difusión de marca empleadora, con el fin de realizar posteos de búsquedas de empleos y programas especiales, así como también, para llevar adelante procesos de head hunting de altos potenciales para áreas estratégicas.

También, el Banco Santander Rio participa de ferias de empleos virtuales, donde no solo los potenciales candidatos pueden enviar sus antecedentes y perfil personal, sino también donde aparece el Banco con un stand virtual donde se informa a dichos potenciales candidatos acerca de la organización en sí misma.

Otra vertiente de la cual hace uso el Banco Santander Río son las **Universidades**, donde ya no solamente se tienen en cuenta para la publicación de ofertas laborales en la llamada "bolsa de trabajo" pertenecientes a las mismas, sino que en la actualidad, la empresa como tal va a la universidad desarrollando Acciones on Campus. Dichas acciones consisten en la participación en ferias de empleo organizadas por las distintas universidades, lo que se viene desarrollando desde hace unos años, además se incorporo una modalidad de Assessment Center y entrevistas personales con los alumnos, y el aprovechamiento de las Oficinas Campus para potenciar el reclutamiento de perfiles. Estas últimas son oficinas del Banco dentro de Universidades a lo largo del país donde se comercializan primordialmente tarjetas de créditos (RIO UNIVERSIA) y donde generalmente, los alumnos se acercan y reciben información de cómo postularse y ser considerados en los procesos de búsqueda y selección del Banco Santander Río.

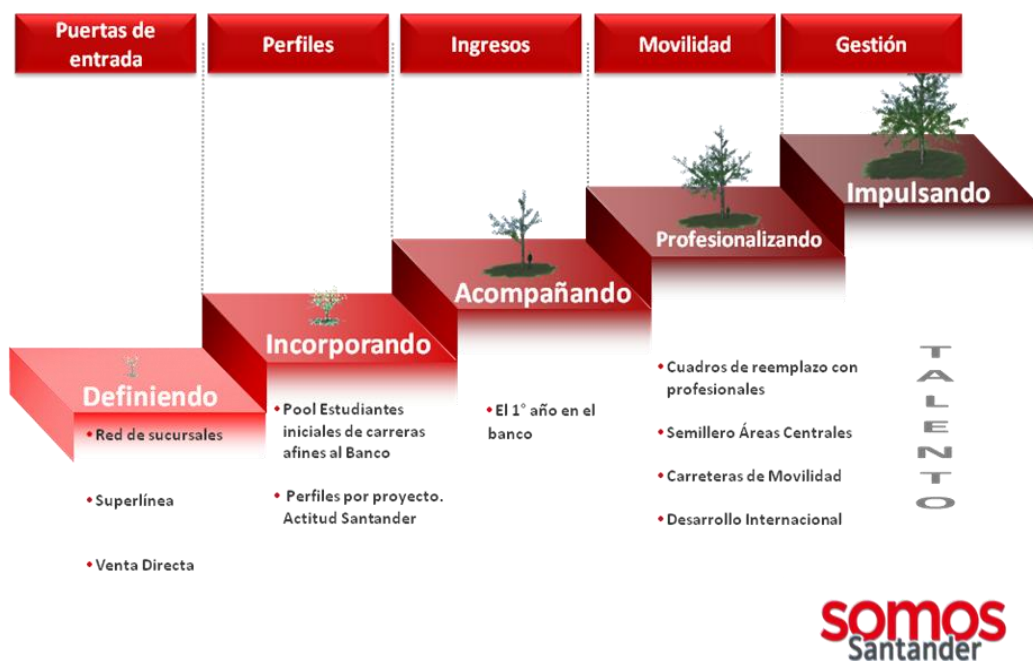
Adicionalmente, el Banco Santander Río desarrolla charlas en dichas universidades, llevadas a cabo no solamente por el equipo de Recursos Humanos, sino también por el nivel gerencial pertenecientes a distintas áreas de la compañía, en especial, el área comercial donde se encuentra el foco de crecimiento de esta organización. Estas charlas o mini conferencias no solamente apuntan a reforzar la marca empleadora sino también tienen la particularidad de tratar temas de actualidad, que dejan de alguna manera un mensaje o información para el concurrente a la misma. Obviamente, todo ello, es acompañado y reforzado por graficas donde se van presentando distintos programas o acciones en los que el Banco tiene su presencia.

En relación a las **Acciones Internas**, lo cual constituye el último vértice mencionado en este modelo que genera un circuito virtuoso, se pueden mencionar los programas de Bienvenida a los nuevos integrantes. Este programa consiste en la dedicación de una jornada completa donde se reúnen los nuevos integrantes (a lo largo y a lo ancho del país) y se realiza una inducción completa acerca de la organización, el organigrama con las diferentes áreas y sectores, la presentación de los líderes de la organización, donde se llevan a cabo diferentes ejercicios o dinámicas de integración. Este programa precede a las inducciones propias de cada área o puesto de trabajo, donde in situ se va interiorizando al candidato acerca de la cultura organizacional y las particularidades de cada función específica.

Como puede apreciarse, el método de selección ha sido complejizado y enriquecido a partir del uso de las nuevas tecnologías, las que permiten acotar tiempos y distancias, y realizar una sumatoria y un cruce de información que posibilitan abarcar y evaluar a los candidatos desde diferentes puntos para luego poder decidir cuál es el candidato más adecuado en función del perfil que se busca. Por tal motivo, el emplear diferentes métodos permite evaluar en forma integral al candidato y hacerse una imagen clara de sus potencialidades y de su capacidad para adaptarse a la cultura corporativa. No obstante, es imprescindible no tomar un determinado método o practica para seguir una tendencia o una moda, sino porque la información que provee acerca del grado de ajuste entre el candidato y la organización posibilitan contratar a las personas que la organización necesita para alcanzar sus objetivos.

En relación a la detección y atracción de talentos, en el sector de Empleos, no solamente se busca que los candidatos cumplan con los requisitos técnicos para desempeñar determinada posición o función dentro de la organización, sino que se busca que las competencias y valores del candidato se ajusten a la “Cultura Santander”, siendo valores fundamentales, la honestidad y el trabajo en equipo. Al tratarse de una entidad financiera, con mayor ímpetu, se busca que lo que dicen las personas se condigan con lo que hacen, es decir, que su discurso se refleje en sus acciones; por otra parte, el CEO de la organización indica claramente que “no basta con contar con los mejores profesionales individualmente sino que además ellos deben poder trabajar en equipo. Luego, es necesario combinar ese equipo con la estrategia adecuada”⁴³.

La capacidad de innovación se convierte también en una competencia crítica, apostando desde lo organizacional a sumar distintas miradas acerca de una misma cosa o situación, diferentes propuestas, siendo un desafío organizacional el poder hacer que estas miradas diversas de las personas con mayor trayectoria y la que traen los jóvenes de las nuevas generaciones convivan y se enriquezcan entre sí. Esto se vincula con la capacidad de relacionarse interpersonalmente, que es otra de las competencias destacadas por la “Cultura Santander”, “cuidar y generar lazos ayuda a seguir creciendo en la organización, porque los proyectos y las tareas se gestionan a través de esas relaciones”⁴⁴, asegura Veronica Climent, Gerente de Desarrollo Directivo y Talento, en Anuario Ideas 2013.



43 <http://www.revistaideassr.com.ar>

44 <http://www.revistaideassr.com.ar/inicio/>

En el Banco Santander Rio esta sosteniéndose cada vez con mayor firmeza una visión compartida en relación a lo que se denomina TALENTO, aunque todavía, parte de la línea suele asociar el concepto únicamente al desempeño de una persona, una versión unilateral si se quiere, que iguala TALENTO a merito, esfuerzo, y actitud frente a los desafíos del día a día.

Desde la Alta Dirección junto a la Gerencia de Recursos Humanos, se está trabajando desde hace unos años muy intensamente en la promoción de una visión multidimensional del TALENTO, donde se unen y complementan tanto el desempeño de una persona junto con su potencial de desarrollo, es decir, tomando en cuenta como ha sido la performance en cuanto a resultados alcanzados en determinado periodo de tiempo estipulado de antemano para su evaluación y los resultados futuros que esa persona podría alcanzar.

El TALENTO es la capacidad de las personas de lograr resultados y crecer en la organización, justamente esta combinación de resultados alcanzados y motivación y capacidades desarrolladas o posibilidades de aprendizaje para alcanzar resultados más elevados, hacen que se considere talentosa a una persona. El mapeo del talento involucra a todos los niveles de la organización.

Entonces, el modelo de gestión del talento tiene como estrategia fundamental conocer a fondo los dos extremos del mismo.

La gestión del talento es un tema prioritario en la agenda del Gerente General del Banco. Las temáticas de gestión y desarrollo de personas y directivos se validan constantemente en el Comité de Dirección, incluso forman parte de la estrategia de negocio, habiendo una marcada asociación de la estrategia de negocio traducida en estrategia de recursos humanos.

Existe un fuerte y marcado compromiso de la Alta Dirección, el Comité de Gerencias de líneas y las áreas de negocios en el sostenimiento y desarrollo cada vez mayor de esta visión a futuro, aunque las áreas más operativas tienen un acercamiento más lento a la gestión del talento.

La Dirección de Recursos Humanos está conformada por la Gerencia de Estrategia de Recursos Humanos, la Gerencia de Gestión de Directivos y Desarrollo de Personas, la Gerencia de Formación y Gestión del Cambio, la Gerencia de Compensaciones, la Gerencia de Relaciones Laborales y la Gerencia de Beneficios, Salud y Centro de Empleados.

El modelo de Gestión del Talento sostenido y con el cual se trabaja en Santander Rio consta de 3 etapas, definidas en acciones claramente establecidas:

- 1) Identificar el talento:** Las personas talentosas son identificadas a través del MAPEO que se lleva a cabo una vez al año y lo realizan los jefes de las distintas áreas y los gestores de RRHH. El mapeo consiste en posicionar a cada una de las personas que forman parte de la organización en una matriz, donde se vuelcan los resultados obtenidos del análisis de su desempeño y el potencial de desarrollo percibido con una visión de futuro. Aquellos que se posicionan en los cuadrantes superiores, son los considerados TALENTOSOS. El modelo de GESTORES de Recursos Humanos fue

lanzado hacia fines del año 2007, son profesionales del área de RRHH que realizan actividades especiales con las personas que se encuentran en los cuadrantes mencionados, trabajando con herramientas como: entrevistas por competencias, assessment centers, entre otras. En segundo término, existe una etapa denominada HABLEMOS, donde se brinda orientación y feedback a cada una de las personas cuyo desempeño ha sido evaluado y posicionado en la matriz mencionada.

- 2) **Desarrollar y promover el talento:** Aquí se establece un match entre los distintos programas existentes para desarrollar el talento de las personas y las personas identificadas como TALENTOSAS en el paso descripto previamente. Se llevan adelante diferentes programas de desarrollo, entre ellos están: Talento Joven, Mentoring, Futuros Directivos, que habilita la movilidad a cualquier lugar del mundo.
- 3) **Gestionar Nuevas Oportunidades:** Entran en juego quienes ocupan el rol de gestores de Recursos Humanos, quienes son los primeros en tomar conocimientos de las distintas necesidades que surgen en las áreas centrales y en la red de sucursales. Se lleva a cabo el proceso por el cual se trata de vincular la persona más apropiada con el puesto requerido.

El Banco Santander Rio venia manejándose con un modelo más bien tradicional de Recursos Humanos, donde se desarrollaba un rol más orientado a lo administrativo.

En Octubre de 2005, de la mano de un cambio de gestión y una reestructuración del área de Recursos Humanos como tal, va apareciendo e instaurándose la idea y concepción del empleado/candidato como cliente, es allí cuando emerge hacia 2007/2008 un modelo de gestión de Recursos Humanos con la figura de los Gestores de Recursos Humanos. Ellos son quienes tienen como objetivo conocer, acompañar y orientar a aquellas personas que han demostrado resultados y cualidades destacadas en el nivel de la organización en la cual se ubiquen.

El modelo de gestión y desarrollo de personas actual fue una propuesta que fue perfeccionándose y ajustándose hasta llegar a la versión actual, cuya misión es “encontrar la persona más adecuada para el puesto adecuado”.

Los Gestores de Recursos Humanos para poder cumplir con su misión hacen uso de la nueva tecnología, la cual tiene su apoyatura en una herramienta llamada MI PERFIL 2.0 que funciona a través de la intranet. La utilidad de esta herramienta es conocer al otro como red social, donde se pueden volcar, actualizar o borrar datos personales, gustos y preferencias a nivel laboral y social, proyectos, logros, expectativas de carrera a nivel nacional o internacional.

Al mismo tiempo, los colaboradores tiene acceso a un portal donde se publican las oportunidades laborales que les permitirán realizar movimientos dentro de la organización, auto postulándose y atravesando un proceso de selección interna, basado en entrevistas de valoración y assessment centers, además de la apoyatura en las evaluaciones de desempeño realizadas a la persona.

La Gestión y el desarrollo de personas requieren de la integración de la estrategia de recursos humanos alineada a la estrategia de negocios, el foco en el talento o aquellos considerados como talentosos, la formación y la gestión del cambio, nuevas tecnologías o nuevos proyectos tecnológicos, equilibradas compensaciones y adecuadas relaciones laborales.

Como se menciona líneas arriba, el desarrollo y la promoción del talento se basa en diversos programas que posee la compañía a nivel grupo, y entre ellos, se encuentra el **Programa de Mentoring**.

El Mentoring en Santander Rio, es percibido como un proceso de aprendizaje individual y guiado, y como una de las principales herramientas para desarrollar el talento de sus profesionales, y con ello, promover el crecimiento profesional, siendo este último un beneficio no solo para quienes participan como mentees (persona que necesita conocimiento y orientación, y que recibe un aprendizaje), sino también, para quienes desempeñan el rol de mentores (persona que cuenta con mayor experiencia e instrucción que guía al mentee en este proceso de aprendizaje) y para el Grupo en su conjunto, dado que este programa no solo ayuda a desarrollar actitudes y habilidades específicas en los mentees, promoviendo el talento y el crecimiento de los profesionales dentro del Grupo, sino que también, potencia la transmisión de la cultura del grupo, asentando y fomentando el compromiso del mentor y del mentee con el grupo, lo que a su vez, posibilita la transmisión de experiencias entre áreas, consiguiendo o apuntando a conseguir una mayor visión global.

Para quienes participan de este proceso de aprendizaje como Mentores, el programa tiene una importancia fundamental en el incremento de su satisfacción personal por ayudar a otros a partir de la experiencia personal que ha ido adquiriendo a lo largo de su trayectoria, al mismo tiempo, que continua desarrollando sus habilidades para gestionar personas y aprender a ver los retos o desafíos desde otras perspectivas. Ello conlleva el recibir un reconocimiento por parte de la compañía al depositar el talento del Grupo Santander en sus manos y valorar sus capacidades para desarrollarlo.

El programa de Mentoring ayuda al mentee al crecimiento profesional del talento a través del modelo que le proporciona el mentor, le posibilita desarrollar habilidades específicas para el desempeño de su rol, proporciona guía y orientación a la hora de afrontar nuevos proyectos realmente desafiantes e importantes, recibiendo orientación de cómo encarar su carrera profesional, logrando expandir su red de contactos necesarios para desarrollar su carrera con éxito.

Este programa tiene una duración de 12 meses y consta de 9 etapas o fases, las cuales se detallan y se explican a continuación:

1. **Identificación de Mentees:** Ello se lleva adelante a partir de la identificación de aquellos casos que requieren de la participación en un programa de mentoring. Recursos Humanos lo hace acudiendo a los datos curriculares de los mentees a través de las fichas de desarrollo. Pueden participar de este programa aquellas personas cuyo programa de desarrollo llevan asociado un programa de mentoring,

como pueden ser los colectivos que pertenecen a STEP, ATENEA y Mujeres; o casos concretos que en su plan de desarrollo requieren de un programa de mentoring como el colectivo de Expatriados.

2. **Selección de Mentores:** Se informan a los posibles mentores, identificados por cumplir una serie de requisitos estipulados: Antigüedad mínima de 5 años de pertenencia al Grupo Santander, 10 a 15 años de experiencia laboral, elevado grado de interés, disponibilidad de tiempo, habilidades de comunicación y desarrollo de personas, y tener una exitosa carrera profesional. Aquellos que cumplan con dichos requisitos se les comunica acerca de la apertura del programa, se les explica el rol y que habilidades se esperan de ellos. Los mentores interesados deberán enviar una nota (ficha predeterminada) confirmando su aceptación y compromiso en la participación en el programa.
3. **Match entre Mentores y Mentees:** Para que se genere una adecuada relación y se cree una apropiada sintonía entre ambos, es fundamental tomar tiempo para analizar y definir las parejas. Se establecen criterios determinados para el matching teniendo en cuenta el grado de desarrollo buscado en el Mentee y sus gaps. En virtud de esto último y el itinerario profesional que se quiere para cada Mentee, se busca el mejor Mentor que podrá ayudarlo en su desarrollo. Recursos Humanos y los Gestores intervienen comunicando a cada una de las partes intervinientes y proporcionando la información pertinente (CV del Mentee al Mentor).
4. **Formación de Mentores:** Se realizan una serie de sesiones con todos los que se desempeñaran como Mentores a fin de interiorizarlos acerca de la importancia del programa, exponer el rol que deberán tener, facilitar consejos o guías acerca de la relación que deben establecer con sus Mentees, explicar las diversas herramientas complementarias que tienen a su disposición, y se explican los contenidos y el funcionamiento de la "Comunidad del Mentoring". Así también, se proporcionan los datos de contacto del Gestor/a de Recursos Humanos y la Consultora externa que presta servicios en relación a este programa, para su soporte u orientación.
5. **Sensibilización de Mentees:** Se realizan una serie de sesiones con los Mentees, donde se clarifican los contenidos del programa, su rol dentro del mismo, las habilidades a poner en práctica, la importancia del programa, las herramientas de apoyo y clarificación de dudas y consultas. También se les provee datos de contacto de los Gestores/as de Recursos Humanos y la Consultora Externa que presta servicio en relación al programa.
6. **Primera Reunión:** La primera reunión es la primera toma de contacto, por ello, es importante que exista una reflexión y preparación previas. El Mentor deberá contar con los datos claves del Mentee, realizar un análisis de su CV, analizar posibles oportunidades o desafíos interesantes a plantear al Mentee. También deberá contar y preparar la ficha de Guía de la Primera Reunión, y el Acuerdo de Mentoring que deberá ser firmado por ambas partes. Cuando llegue el momento esperado, se deberá facilitar y generar desde el inicio, una relación de confianza, apertura, un

ambiente relajado y actitudes receptivas en ambos. Se presentaran mutuamente, y el Mentor, además, deberá escuchar al Mentee activamente y generar expectativas positivas en relación a su paso por el programa y los objetivos que se alcanzaran. Para que tales objetivos puedan fijarse, aunque pueden ir modificándose durante el programa, se recomienda que el Mentee haya tomado su tiempo de reflexionar sobre cuales serian sus objetivos de desarrollo, que el Mentor, por su parte, prepare un listado de aspectos en los que cree que puede ayudarlo. No obstante, la habilidad de Mentor estará dada en poder ir dando prioridad a los objetivos de acuerdo a los cambios que las circunstancias indiquen. También, deben fijarse algunas reglas o pautas como la confidencialidad, la franqueza, el feedback abierto y directo y la sucesión de reuniones futuras.

7. **Reuniones Periódicas:** Durante dichas reuniones se irán revisando los objetivos establecidos inicialmente, marcando cuales se han logrado y cuales quedan pendientes. Estas reuniones deben desarrollarse en un ámbito de confianza mutua, respeto y honestidad. Al final de cada una de ellas, se pacta la fecha de la siguiente sesión para facilitar la marcha adecuada del programa. Estas reuniones deberán realizarse en forma bimensual o trimestral, y tras cada reunión, se recomienda que el Mentee rellene una hoja de seguimiento que se le proporciona y la envíe al Mentor.
8. **Reunión Final:** En esta reunión final se realiza una puesta en común de los objetivos planteados inicialmente, cuales se han logrado, cuales están en proceso de lograrse, y los posibles pasos a seguir para alcanzar el resto de los objetivos. El Mentor deberá dar feedback sobre la forma de resolver los retos y de alcanzar los objetivos planteados, mientras que el Mentee también deberá dar feedback acerca de los consejos recibidos para alcanzar tales objetivos. Pueden decidir sobre la continuación de la relación de Mentoring si lo ven apropiado ambas partes.
9. **Valoración Global:** Con el fin de poder evaluar como ha sido el proceso y establecer mejoras, de ser necesarias, en otros procesos, Recursos Humanos envía un cuestionario al Mentor para que de respuesta a preguntas tales como: ¿Se han alcanzado los objetivos planteados?, ¿Ha sido satisfactorio el Mentoring?, ¿Cuál es tu opinión respecto de la organización y las herramientas que provee?

Este programa tiene su apoyatura tecnológica, dado que para facilitar la relación mentee y mentor se da vía de acceso y navegación por la **COMUNIDAD DEL MENTORING**, que consiste en ser un espacio en la intranet dirigido exclusivamente al programa de mentoring, donde ambos intervinientes en la relación constituida tienen acceso a diversas herramientas: guías de orientación, artículos relacionados con el mentoring, referencias de libros y páginas webs, preguntas más frecuentes de mentees y mentores en dicho proceso, y buenas prácticas experimentadas y compartidas por los mentores.

Dicha **COMUNIDAD DEL MENTORING** es gestionada desde Recursos Humanos. Por consiguiente el rol de Recursos Humanos es fundamental como gestor y coordinador del

programa. Su actuación se caracteriza por su proactividad a la hora de dar respuesta a las necesidades identificadas y disponibilidad de recursos de apoyo para los intervinientes a través de la comunidad, disponibilidad para resolver dudas o retos, y por su comunicación efectiva y transparente sobre el programa.

Otro de los programas que se lleva a la práctica se llama **Talento Joven**, el cual nace en 2013. Es un programa que surge a partir de la necesidad de conformar una cantera para áreas especialistas y programas internacionales, convocando a un grupo de jóvenes profesionales que hoy forman parte del Banco Santander Río, con la idea de generar un equipo de Alto Rendimiento con proyección profesional dentro de la organización.

El motivo de ello es poder facilitar el desarrollo profesional, ampliando la visión de negocios de estos jóvenes y hacerlos parte de esta cantera que estará preparada para asumir nuevos desafíos y aprovechar las oportunidades que surjan en el Grupo.

El programa tiene una duración de 2 años, aquellos jóvenes profesionales que participan son identificados por los gestores de talento mencionados previamente, los cuales al transitar dicho programa deben seleccionar dos actividades de entre una lista de cinco, entre ellas se encuentran: 1) Visitar un área central durante una jornada completa; 2) Visitar una empresa cliente acompañando a otro colaborador que lleva adelante tal reunión; 3) Participar del comité de créditos como espectador (dichos comités están conformados por personal de la banca comercial y el área de riesgos corporativa y se discuten la viabilidades de los posibles negocios con determinadas empresas); 4) Actividad de "Shadow" se refiere a ser la sombra de un directivo durante una jornada completa y 5) Visitar una sucursal del Banco.

Estas actividades tienen en común por objeto introducir al participante de lleno en el corazón del negocio del banco.

Además de la participación en las actividades que cada Joven Talento seleccione y lleve adelante, asisten a otras 4 actividades que se denominan "Livings con Directivos", encabezados por los Altos Ejecutivos de la compañía, incluyendo al Ceo de la misma en Argentina, y donde se tratan temas y se debaten cuestiones inherentes al modelo de negocios, donde se transmiten experiencias y visiones de negocios, donde abordan como ellos mismos poniéndose como ejemplo, manejan la conciliación entre la vida profesional y la vida personal, donde otorgan consejos respecto a cómo orientar y dirigir el desarrollo profesional, encausando el auto desarrollo de cada participante.

También cuentan con dinámicas y sesiones individuales basadas en el conocimiento del propio liderazgo y estilo personal, las cuales se llevan adelante con consultores externos especializados en coaching orientado al desarrollo de carrera y la optimización del potencial, mas la participación en talleres vinculados a la innovación, creatividad y comunicación efectiva.

Hacia el último año del programa, se conforman 4 equipos de trabajo y tienen como actividad final la presentación de un trabajo de campo vinculado a las palancas estratégicas del banco de cara al 2016, definidas como los focos a partir de los cuales se estipularan los objetivos estratégicos de negocio de la compañía.

Además Santander Rio cuenta con un **Programa de Formación de Futuros Directivos**, programa que en la actualidad se encuentra en pleno proceso de mejora y redefinición, por lo cual los datos expuestos en el presente trabajo de investigación datan del año 2013.

Dicho programa se encuentra dentro de las iniciativas claves de Recursos Humanos para el desarrollo del potencial y talento dentro de lo que es la División América que abarca a países como Argentina, México, Brasil, Perú, Uruguay, Chile y Puerto Rico. El objetivo del mismo es la formación y el desarrollo de todos aquellos talentos que están dentro de la cantera identificada para convertirse en un futuro en Directivos de la compañía. Es un programa que promueve la movilidad internacional, y que habilita a los participantes a la experiencia directiva en otros países de la División.

La apoyatura de la Tecnología también aquí tiene presencia, dado que se ha creado lo que se llama **COMUNIDAD FUDIS 2.0** como una iniciativa de formalidad para el networking, un espacio donde los participantes del programa pueden intercambiar experiencias, conocimientos, mejores prácticas, desarrollo y comunicación de nuevos proyectos, y potenciar la autogestión. Es un espacio colaborativo para potenciar y mantener a través de una comunicación más interactiva el vinculo profesional entre los participantes del programa, la División corporativa y RRHH local de cada país.

La compañía sostiene que la conversación es una manera excelente de investigar, conocer necesidades, oportunidades y tendencias que aportaran información que permite dinamizar, dar vida y mantener el interés del talento, enriqueciéndose individualmente pero también generando un círculo virtuoso en la organización en sí misma, caracterizado por la gestión del conocimiento que apoya el crecimiento y el desarrollo a nivel organizacional.

Banco Santander Rio es una organización que valora, activa y evalúa la formación como una parte fundamental de su forma de hacer negocios. Se trabaja en pro de que en todos los niveles jerárquicos, los colaboradores consideren el aprendizaje como un aspecto sumamente relevante, como parte de su trabajo, de la cultura organizacional y como la estructura de la empresa. Es por ello, que se comparten las buenas prácticas, se fomenta el aprendizaje y el conocimiento de forma sistemática y se centra en la responsabilidad del aprendizaje y desarrollo de la compañía en cuanto tal a un nivel superior.

Podría pensarse esta línea de trabajo y aprendizaje constante, tal como Peter Senge describe este tipo de organizaciones: " (...) empresas donde los trabajadores desarrollan continuamente su capacidad para conseguir los resultados que desean, donde elaboran nuevos y extensos modelos de pensamiento, donde la aspiración colectiva se establece libremente y donde las personas aprenden de forma continua para apreciar el todo empresarial"⁴⁵.

En Banco Santander Rio se considera al desarrollo de una persona como un desarrollo integral. Su CEO lo metaforiza muy claramente en el Anuario Ideas 2013, en el cual indica "Como siempre digo, la carrera profesional no es una de cien metros, sino que se asemeja a

⁴⁵ Senge, P. *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency (1990)

una maratón: solo si tenemos una visión a largo plazo podemos desarrollarnos bien como personas” “(...) solo si las personas están bien es que pueden ofrecer un buen servicio al cliente”⁴⁶.

En Santander Rio, de acuerdo a lo informado por la Gerencia de Desarrollo Directivo y de Personas, la retención se vincula en forma directa al trabajo constante y permanente que se realiza en relación al sostenimiento de la identidad organizacional y las posibilidades de desarrollo de carrera y empleabilidad que se promueven en la entidad, principalmente, y si bien las compensaciones y recompensas juegan un rol importante, no es el más relevante. Se trata de una interrelación de factores y en total vínculo con la propuesta de valor explicada anteriormente, lo que hacen que la organización sea atractiva y refuerce el sentido de pertenencia generando que las personas deseen seguir formando parte.

En este caso, los valores como la honestidad, la transparencia, el dialogo, la lealtad y el espíritu de trabajo en equipo son aquellos que sostienen la identidad organizacional. Si bien se van complejizando y agregando nuevas tecnologías, que van permitiendo un acercamiento a las nuevas generaciones, una modernización si se quiere, los valores arraigados en la cultura organizacional siguen estando en pie. Es por ello que se trabaja fuertemente con los líderes y los futuros líderes de la organización para que promuevan con sus dichos y sus acciones tales valores, repercutiendo positivamente en un incremento de la confianza y lealtad por parte de las personas que conforman la organización, y que al sentirse satisfechas elijan seguir formando parte de la misma.

No basta con una simple redacción de dichos valores sino una demostración constante de los mismos, desde los niveles jerárquicos hasta los niveles iniciales. Esto hace que, de acuerdo, a la información brindada hacia mediados de 2013, Santander Rio tenga un índice de rotación del 2,6% anual, en relación a más del doble registrado en organizaciones pertenecientes al mismo rubro y actividad, además de haber ganado el primer puesto en la encuesta Great Place To Work 2010, 2012 y 2013.

En la última edición de la Encuesta Great Place to Work, los empleados destacaron como principal motivo de su permanencia en la empresa el desarrollo profesional (58%), seguido por el balance entre vida profesional y vida personal (17%) y por la remuneración y beneficios (14%).

“El banco trata de crear un ambiente de crecimiento expandiendo su red de sucursales y sus negocios. En ese entorno, el 98% de la gente entra en la base de la pirámide organizacional y desde ahí crecen. Este es un enorme factor de motivación, dado que la gente busca desarrollo”⁴⁷, describe Luis Aragón, director de Recursos Humanos. La clave para cubrir internamente casi todos los puestos es la identificación de talentos, lo que implica “conocer a cada colaborador a través de lo que conoce el jefe y hasta de las redes sociales internas,

⁴⁶ <http://www.revistaideassr.com.ar>

⁴⁷ http://www.greatplacetowork.com.ar/storage/Diario_Clarin_iEco-Baja.pdf

donde los empleados nos cuentan qué cosas les gustan, dónde les gustaría trabajar, si quieren ir a vivir al interior, si se recibieron o no”, enumera Aragón.

Desde la organización se sostiene que es importante saber, conocer acerca de las expectativas de los empleados, y estas herramientas posibilitan poner a los colaboradores en contacto con los líderes de las áreas que les son afines. “Esa visibilidad del talento es un elemento importante y se resume en una frase: encontrar la persona ideal para cada puesto y el puesto ideal para cada persona. (...) Así la persona está mucho más feliz en su trabajo, su trabajo representa lo que es, para lo que estudió, para lo que se prepara y lo que siente. (...) Y para la empresa, una persona en esta situación rinde muchísimo más”⁴⁸.

“El segundo factor de permanencia que crece año a año, es el balance de lo personal y lo laboral. Dentro del marco de autonomía que da la gestión por objetivos, cada jefe y cada equipo encuentra la mejor forma de combinar lo personal y lo laboral”⁴⁹, comenta Aragón. “Así, hay flexibilidades horarias para evitar el tránsito de la hora pico y para que las personas puedan estar en los momentos importantes de la vida familiar. El mismo equipo genera los back up para estos momentos. Es más complicado en las sucursales, donde hay un horario de atención al público, pero en este momento estamos en un proceso de invertir en las sucursales para simplificar el trabajo. Al simplificar el trabajo, las personas pueden optimizar mejor lo laboral y lo personal en las sucursales”⁵⁰, informa el directivo.

El Banco Santander Rio es una organización con una dotación grande y dispersa, lo cual incrementa la complejidad en cuanto a la gestión de Recursos Humanos, con lo cual atender a la Diversidad es algo que desde hace un tiempo en adelante conlleva un foco especial. “No es que hay un único perfil de personas que trabajan en el banco. Y así como no vas a todos los clientes con el mismo producto, tampoco lo podés hacer con la gente”⁵¹, indica Enrique Cristofani, CEO de la organización.

En dicha entrevista, Luis Aragón, Director de Recursos Humanos, destaca como concepto central de la gestión: reconocer al otro como un cliente. “La idea es que todos formamos una cadena de clientes y proveedores que llegan al cliente final con una mejor respuesta, un mejor servicio, un mejor producto”, describe. Para crear la cultura de “cliente y proveedor” y que sea parte de la gestión y la identidad del banco, medimos el clima laboral, cómo nos ven los clientes externos y cómo las áreas que tienen proveedores internos califican a esos proveedores”⁵²

La organización como tal asume que la clave del éxito está en las personas y en cuanto el clima laboral sea mejor, mejor van a sentirse las personas que la conforman y cuanto mejor se sientan, van a trabajar mejor y eso se vera reflejado en los servicios que se brindan a los clientes.

⁴⁸ http://www.greatplacetowork.com.ar/storage/Diario_Clarin_iEco-Baja.pdf

⁴⁹ http://www.greatplacetowork.com.ar/storage/Diario_Clarin_iEco-Baja.pdf

⁵⁰ http://www.greatplacetowork.com.ar/storage/Diario_Clarin_iEco-Baja.pdf

⁵¹ http://www.greatplacetowork.com.ar/storage/Diario_Clarin_iEco-Baja.pdf

⁵² http://www.greatplacetowork.com.ar/storage/Diario_Clarin_iEco-Baja.pdf

En el Banco Santander Rio también ocupa un lugar importante el bienestar físico y psíquico de las personas, es decir, no solo se apunta al sostenimiento de un mejor clima laboral día a día, sino también se pone el foco en el bienestar de la persona porque se considera que ello repercutirá positivamente en su desempeño. Tal es así que el Banco ofrece un plan de medicina prepaga, un portal de salud y un equipo dedicado a escuchar y conocer las necesidades de cada colaborador y a brindar soluciones acordes. En su centro de salud preventiva, se implementaron nuevos grupos de entrenamiento y clases con más días y horarios para fomentar la actividad deportiva de los empleados. También se realizan chequeos preventivos y Welltest (chequeos ejecutivos) para conocer mejor el estado de salud de sus colaboradores y empleados de áreas centrales asisten a consultas con médicos especialistas en Cardiología, Dermatología, Nutrición y Oftalmología en el Centro de Empleados, y también existe la posibilidad de que personas ubicadas en diversos puntos del país se comunicaron con los profesionales vía chat.⁵³

La Retención es vista como parte integrante de un modelo de gestión del talento que convoca a pensarlo como un circuito que se retroalimenta, y que no se vincula a un paquete de acciones específicas, fortuitas y disgregadas, sino que se trata de un conjunto planificado de modos de accionar para con la gente que generan como feedback que las personas se sientan cómodas, felices y comprometidas con la organización.

En relación a los principales obstáculos o desafíos que Santander Rio encuentra en relación a la aplicación y ajuste de las nuevas formas en materia de gestión del talento, considerando las nuevas tendencias, han surgido cuestiones relacionadas a:

- Nuevo Modelo de Talento: La mayor dificultad se encuentra en salir de los modelos de talento tradicionales a la gestión flexible del talento. Una gestión en donde la valoración es 360, y en la cual el rol del jefe pasa de ser líder a ser un coach, donde el jefe no es ya dueño de la gente sino que debe apropiarse de procesos y aprovechar el valor que le brinda cada nueva herramienta, por ello se trabaja intensamente en los líderes, en los conductores de la organización; en donde la formación y beneficios son a medida, sin duda con un mayor nivel de tecnología implicada dentro de los procesos, y con un alto grado de equilibrio entre lo personal y laboral, en donde la aguja tendera más a lo primero que al trabajo. Si bien desde la Alta Dirección y Recursos Humanos están trabajando muy intensamente en este cambio de mentalidad cultural, hay cuestiones como las recién mencionadas que no son de fácil y rápida asimilación, primordialmente, para aquellos que hace muchos años trabajan en el banco y ocupan posiciones de liderazgo. Aquí también, se focaliza en la generación y promoción de una cultura de trabajo en red, con intervención de distintas personas con diversas especializaciones y áreas de trabajo pero que se suman a proyectos interdisciplinarios, a veces con presencia física y otras tantas en forma virtual.

⁵³ Informe local Santander Rio: Memoria de Sostenibilidad (2012)

- Gestión a través de Indicadores: Se está trabajando para poder reflejar y demostrar la gestión con indicadores tangibles, siendo este un obstáculo hoy en cuanto a que y como se alcanzan y se miden los resultados de las nuevas prácticas instauradas en la gestión del talento. El foco se está poniendo en la instauración de un paradigma que toma e incluye a lo que se conoce como Data Mining.⁵⁴



A partir de las entrevistas realizadas con las personas que intervienen en la gestión del talento, se pudo extraer que, HSBC como organización sostiene que su misión es ofrecer servicios financieros integrados de la más alta calidad, y ello es posible, gracias a una gestión que concilia la satisfacción del cliente externo e interno, y es en función de esto, que su política de empleos apunta a incorporar personal absolutamente identificado con los valores de la organización, siendo esto un punto central en la atracción e incorporación de las personas.

Los valores pilares de HSBC y aquello que buscan en las personas que conformen la organización en cuanto tal son:

- Ser abiertos a diferentes ideas y culturas.
- Estar conectados con sus clientes, la comunidad y colegas.
- Ser confiables y hacer lo correcto.
- Todo estos valores bajo el gran paraguas de la actuación en Integridad con Valentía, en el sentido, de denunciar aquello que se está realizando incorrectamente y solucionarlo.

Por lo cual, si bien las competencias técnicas para cada una de las posiciones que se deben cubrir son también importantes, se trabaja en torno de poder evaluar que los valores fundamentales que hacen a la organización se vean reflejados y promovidos en cada una de las personas que forman o formen parte de HSBC.

De acuerdo a las entrevistas que se mantuvieron con las personas que se encargan o intervienen en los procesos de gestión del talento, aparece una cuestión muy significativa y coyuntural de HSBC en relación a que en la actualidad se está trabajando más puertas adentro que puertas afuera en relación al compromiso y lealtad con los valores de la organización. Esto se explica a partir de una situación que tuvo que atravesar el banco donde es sospechado y denunciado por evasión y lavado de dinero en otras partes del mundo⁵⁵.

La estrategia de negocios de HSBC tiene que ver con este actuar caracterizado por la integridad con valentía, y la estrategia de recursos humanos se vincula directamente con esto,

⁵⁴ <http://www.youtube.com/watch?v=txUkmNs1U48>

⁵⁵ <http://www.lanacion.com.ar/1564668-la-afip-denuncio-al-hsbc-por-evasion-lavado-de-dinero-y-asociacion-ilicita>

y es por ello que se está trabajando muy intensamente en la transmisión de los valores arraigados en la cultura inglesa tan marcada en la organización.

El banco globalmente comenzó a trabajar en la promoción y afirmación de los valores, enfrentando como desafío lograr una mentalidad en los jóvenes de hoy que serán los líderes del futuro arraigada en el control, no en el sentido de una auditoría, sino en analizar y tomar un riesgo o no tomarlo a la hora de accionar, sea en el puesto y responsabilidad que estuviere ocupando tal o cual persona, y que ello sea un hilo conductor en todo lo que se realice a lo largo y a lo ancho de toda la organización.

HSBC quiere posicionarse como pionero en la gestión del talento bajo los lineamientos de todo lo vinculado a Foreign Account Tax Compliance Act⁵⁶.

En la actualidad, la organización global como tal se encuentra en un proceso de ajuste, acomodación y reinención de todo lo que implica la Propuesta de Valor, tanto a nivel global como local en Argentina.

Recordando y citando a Edgar Schein, podemos indicar que “la Cultura Organizacional de una empresa se define como el conjunto de supuestos, creencias, valores y conductas compartidos y transmitidos en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos”⁵⁷. Es por ello que en HSBC, según comentan las personas que han colaborado con el presente trabajo de investigación, se trabaja en torno de poder generar y sostener una organización sustentable, con una mirada siempre enfocada hacia el largo plazo, y por tal motivo, los valores de las personas deben condecirse con los valores de la organización para que el contrato psicológico pueda permanecer en el tiempo.

La Propuesta de Valor o Employee Values Proposition como ellos la llaman, tiene 3 vertientes y un lema, que apunta al futuro, al largo plazo: “Un mundo por delante”⁵⁸:

1. **Desarrollo de Carrera:** Parte de la propuesta se vincula a estimular el desarrollo de los jóvenes profesionales con foco en el futuro, brindándoles un conocimiento profundo del negocio financiero y oportunidades de desarrollo internacional.
2. **Compensación y Desempeño:** Una filosofía que premia el alto desempeño, una creencia firme en el merito y la calidad en todas sus formas, y el ofrecimiento de una alta variedad de beneficios.
3. **Valor en la diversidad:** Se forman equipos con alto sentido de la ética, integrados por talentos de múltiples orígenes, historias, creencias y habilidades, que permiten la aparición de distintos puntos de vista para generar más y mejores soluciones.

⁵⁶ <http://www.cronista.com/opinion/-Fatca-primer-gran-paso-de-los-bancos-en-la-globalizacion-de-informacion-financiera-20131230>

⁵⁷ Schein, E. *La Cultura Organizacional y el Liderazgo*. Jossey – Bass (2004)

⁵⁸ <http://www.hsbc.com.ar/es/recursos-humanos/recursos-humanos.asp>

HSBC, al tener un modelo de gestión de talentos que involucra y apunta a la sostenibilidad de las personas y el desarrollo de las mismas, el foco de la población que intenta atraer son los estudiantes y jóvenes profesionales, es decir, que al igual que Santander Río, sus búsquedas externas son, general y principalmente, para cubrir posiciones iniciales. No obstante, y dependiendo de las necesidades puntuales de las distintas unidades de negocios, podrían buscarse cubrir posiciones no tan iniciales, pero el foco siempre está puesto en el desarrollo de su capital humano interno.

Para ello, HSBC presenta convenios marcos con una gama muy amplia de universidades para que los alumnos puedan tener acceso a completar su formación académica con una práctica o pasantía laboral, proveyéndolos de un amplio conocimiento del negocio financiero.

A partir de las fuentes de información consultadas, tanto directas como indirectas, aparece cierta restricción a nivel político, referido a la seguridad y preservación de la información que restringe la presencia de HSBC en redes sociales como medio de atracción de talentos o como medio para mostrar acciones relacionadas a recursos humanos; y, a nivel cultural, dado que fiel a la cultura inglesa tradicionalista y conservadora, el banco HSBC opta por mantener un perfil con menor exposición masiva, que estaría impidiendo una mayor presencia en redes sociales o en medios innovadores.

Se está trabajando para lograr el uso global de la red profesional, LinkedIn. En este momento, cada país puede postear algunas búsquedas en dicha red, pero se está trabajando para que exista solo una manera de ingresar a HSBC LinkedIn, donde se visualicen todas las búsquedas de la compañía a nivel global, lo que posibilitaría un mayor control del uso de la marca y además para incrementar el impacto de la ventaja competitiva que HSBC quiere promover en la comunidad, y esta es, que se trata de un Banco Global.

Su proceso de búsqueda y selección continúa siendo tradicional, en el sentido de, apoyarse en publicaciones en su propio portal, algún portal externo de búsquedas laborales, y consultoras externas, y como se menciono anteriormente, en función de las necesidades de las unidades de negocio.

En HSBC, la gestión del talento implica la generación de una organización sustentable desde el punto de vista de desarrollar y gestionar a las personas con una mirada en el largo plazo, con una visión integral que abarca los procesos propios del área de talento relacionados intrínsecamente con el resto de los procesos de recursos humanos, y con la estrategia de negocios, es la alineación entre la estrategia de Recursos Humanos y la estrategia corporativa.

La estrategia de talento de HSBC tiene como objetivo sustancial mejorar su habilidad para proporcionar una lista de alta calidad y diversidad de cartera interna para cubrir las posiciones claves ante necesidades del negocio en el corto y mediano plazo. La estrategia de talento de HSBC integra las necesidades de dotación de recursos del Grupo con un flujo de talento interno compatible a la estrategia de negocios para alcanzar su visión. Para poder lograr dicha estrategia, el modelo estipula distintas etapas:

- 1. Identificación de Roles Clave:** Se trata de un proceso o etapa en el cual se identifican los roles considerados como claves para la ejecución y puesta en marcha de la estrategia de negocios de HSBC, asistiendo al negocio en el desarrollo de la estructura adecuada para la aplicación de la estrategia, así como determinar que funciones requieren un plan formal de sucesión. Este es el primer escalón dentro de la estrategia de talento. Su objetivo es reducir los riesgos de continuidad del negocio y sus costos asociados, que resulten de la incapacidad para completar vacantes en las posiciones internas claves. Para poder llevar a cabo dicha identificación se necesita de una visión acordada acerca del tamaño y forma del negocio en el mediano plazo.
- 2. Identificación del Talento:** La identificación del talento consiste en la aplicación de una herramienta que se llama 9- Box en la cual se identifican aquellos que han demostrado un alto desempeño y con potencial de desarrollo para crecer hacia los roles claves. Esta herramienta es utilizada por los managers para segmentar a los empleados basándose en el desempeño individual de cada uno, el potencial de desarrollo en conjunción con la demostración o manifestación de los valores y principios rectores del negocio junto a capacidades de liderazgo. Esta técnica es un acercamiento consistente que los managers utilizan para identificar y calibrar el talento, quienes podrían moverse y posicionarse en los otros roles en el futuro. La herramienta está compuesta por un eje horizontal, de desempeño o performance, y un eje vertical donde se grafica y ubica el potencial. A partir de la relación entre ambos ejes se establecen 9 posibilidades o cajas – box, de allí el nombre de la herramienta.
- 3. Calibración del Talento:** Esta etapa consiste en un encuentro en el cual los lideres se reúnen para acordar en qué lugar de la matriz pondrán a los empleados evaluados basándose en el merito y entendimiento o comprensión de las capacidades requeridas para la puesta en práctica de la estrategia del negocio a mediano plazo. Es una etapa en la cual se mira de cerca y analiza a las personas identificadas, para garantizar una segmentación coherente y lograr un consenso sobre las colocaciones en cada una de las cajas de los empleados.
- 4. Revisión del talento y Planes de Sucesión:** El encuentro donde se revisa el talento disponible dependiendo de la calibración realizada se vincula directamente con el plan de sucesión de la compañía, en el sentido de que, se discute y analiza quienes son los posibles sucesores para ocupar los roles o posiciones claves, considerando las futuras necesidades del negocio. Una parte central de dicho proceso es considerar las necesidades de desarrollo que se identifican en los potenciales sucesores para asumir dichas funciones claves.
- 5. Desarrollo de Carrera:** Es el proceso de construcción y desarrollo de capacidades individuales para alcanzar y suplir las necesidades organizacionales futuras teniendo en cuenta y vinculándolas a las aspiraciones individuales de los candidatos en cuestión. Son los lideres o managers los responsables del desarrollo de los colaboradores alineados a las necesidades de la organización, y lógicamente, cuentan con el apoyo de Recursos Humanos para coordinar las actividades de desarrollo de cada persona identificada como

talento y es Recursos Humanos quien se encarga de educar, enseñar y transmitir a los managers como acomodarse a ese rol de desarrollador de talento. Utilizando la información acerca del lugar que ocupan los talentos identificados en cuanto a su desempeño y potencial se revisan opciones de carreras y se arma un plan de carrera personalizado, para ello se estipulan pasos, se acuerdan acciones de desarrollo y se sigue dicho plan de acción con tal colaborador.

Para tal fin, los managers sostienen conversaciones personalizadas con la persona en cuestión, donde se revisa donde se encuentra actualmente dicha persona y hacia donde quiere dirigirse profesionalmente, viendo sus fortalezas y aquellos gaps que serán necesarios cubrir o desarrollar para posicionarse allí donde la persona quiere llegar. Con estas conversaciones acerca del talento se abren canales de comunicación y se acuerdan expectativas individuales y organizacionales.

Luego se acuerda un plan, considerando que el desarrollo no es solamente alcanzar un nuevo rol o asistir a cursos de capacitación, sino que se trata de que la persona desarrolle habilidades transferibles para que sus carreras puedan ser sustentables, sostenibles y exitosas.

HSBC sostiene que el mejor desarrollo sucede en el puesto mismo de trabajo donde los colaboradores pueden ganar nuevas experiencias y poner en práctica las nuevas habilidades. Esto también es sostenido con coaching y feedback recibido a través de los managers y complementado con programas y cursos.

Los planes de desarrollo individuales se conforman con un modelo de 70-20-10⁵⁹, donde un 70 por ciento corresponde a la capacitación y desarrollo vinculado a actividades propias sobre el puesto de trabajo en sí mismo, puede tratarse de las siguientes actividades:

- Gerenciar un proyecto con exposición de algo novedoso
- Participación en proyectos globales,
- Identificar y expandir redes de contacto
- Atravesar la experiencia en participación de otras líneas de negocio o productos desarrollando un más efectivo crosseling
- Trabajar siendo la sombra de una persona de la cual puede aprender tomándolo como un modelo
- Presentaciones a clientes
- Participar en encuentros donde se trabajan estrategias de negocios
- Tomar bajo su responsabilidad otras áreas u otros equipos de trabajo

⁵⁹ Lombardo M, Eichinger, R. *The Leadership Machine: Architecture to Develop Leaders for Any Future*. Lominger LTD INC (2001)

Un 20 por ciento vinculado a conversaciones de coaching, donde se tratan los siguientes puntos:

- Proveer feedback regular, incluyendo coaching acerca del desarrollo de distintas áreas.
- Tratar de comprender las aspiraciones de carrera del empleado
- Planear los próximos pasos de su carrera, abriendo puertas, ampliando su red de contactos profesionales dentro de la organización.
- Asignar un mentor o coach.
- Identificar y abordar las brechas de desempeño
- Asignar acciones para cubrir dichas brechas.

Por último, un 10 por ciento restante es dedicado al Aprendizaje formal, como podrían ser:

- Revisión de los programas de la Escuela de Negocios de HSBC: aprendizaje adaptado a cada negocio o función.
- Educación externa: Maestrías, Posgrados, cursos de especialización en Universidades.
- Asistir a conferencias, webinars, lo que permite desarrollar una mejor perspectiva sobre áreas específicas de negocios y construcción de redes, trabajando efectivamente en equipo o bien individualmente.
- Leadership insights: biblioteca externa en línea sobre mejores prácticas de liderazgo y gestión.
- Programa de desarrollo de Nueva Generación: sirve para desarrollar a los futuros líderes de HSBC.

El desarrollo de carrera es un proceso de conversaciones sostenido a lo largo del año entre los managers o gerentes de línea y los empleados. Estas conversaciones de carrera son, por lo tanto, fundamentales para el desarrollo, el incremento del compromiso y la retención del talento dentro de la organización.

HSBC sostiene que el progreso y el desarrollo continuo de los colaboradores es una característica de las organizaciones de alto desempeño, y es por ello, que desde Recursos Humanos, se ofrece orientación a los colaboradores y a los líderes en materia de planificación del desarrollo, como una dinámica que se reproduce a lo largo y a lo ancho de la corporación.

Es importante la planeación del desarrollo porque permite que su gente desarrolle su potencial en su puesto actual, ayuda a la gente a descubrir o adquirir nuevas habilidades y experiencias, permite que la gente pueda dirigir su propia trayectoria profesional y alcanzar sus metas. Además es una forma de que los líderes brinden un apoyo significativo a las personas que desean desarrollarse, demuestra el interés genuino que la compañía siente respecto del progreso y futuro de sus colaboradores, y es una de las formas que la

organización encuentra para fomentar y ayudar a crear una cultura de alto desempeño guiada por los valores propios de HSBC.

En HSBC se promueve que las actividades de desarrollo que tienen un mayor impacto en el desempeño de los colaboradores forman parte de las responsabilidades existentes de la mayoría de los líderes, como por ejemplo, proporcionar a los colaboradores nuevas experiencias laborales que les permitan adquirir nuevas habilidades, sostienen que crear oportunidades para que los colaboradores capitalicen sus fortalezas incrementa el esfuerzo discrecional en un 30 por ciento e impulsa el compromiso con la organización. Es por ello, que para HSBC el desarrollo es una visión compartida que debe habitar no solo en los colaboradores sino también en los que los conducen, y tal es así, que desde Recursos Humanos, se trabaja en brindar todas las herramientas necesarias para guiar y orientar en como delimitar y llevar a cabo el desarrollo con una mirada estratégica, tanto desde el lado del líder como desde el lado del colaborador, y siempre sosteniendo acciones de un desarrollo a corto plazo y a largo plazo.

En relación a HSBC, la retención también forma parte de un modelo donde el desarrollo de las personas actúa como una manera de retener a los talentos, no existen programas particulares que apunten a la retención a posteriori, sino que el cómo se gestiona a las personas, como se promueven los programas de desarrollo y el incremento del compromiso que ello genera, hace que las personas decidan permanecer.

Para poder evaluar el compromiso, el clima laboral, y todo aquello que hace que las personas puedan seguir eligiendo como un buen lugar para trabajar a HSBC, cada 2 años, administran lo que se llama en dicha compañía, una Encuesta de Engagement⁶⁰. Luego del análisis de los resultados, se llevan a cabo focus groups con el fin de establecer aquellos comportamientos, acciones o modalidades de gestión que han sido indicadas como exitosas por la mayoría de los colaboradores y aquellas que se destacaran por lo contrario. En tales jornadas, se espera poder reflexionar sobre estas cuestiones realizando también proposiciones de mejora materializadas en acciones concretas.

HSBC nunca ha participado de encuestas al estilo Great Place to Work, recién a partir de 2014 comenzaran a participar, sin dejar de lado la encuesta de engagement mencionada.

Una de las entrevistadas indica "(...) gestionar el talento implica generar una organización sustentable desde el punto de vista de las personas a largo plazo", y parte de esta mirada en las personas se vincula no solamente con las posibilidades de desarrollo y aprendizaje, las posibilidades de movilidad internacional, el clima laboral sino que también ponen atención en la salud y calidad de vida de las personas que forman parte de la organización. En relación a ello, desde hace algunos años, se han abierto gimnasios en los edificios centrales de la organización en Argentina, se otorgan descuentos en cadenas de gimnasios privadas, se promueve la formación de equipos de running, se lleva a cabo un programa anual que se denomina Vitales, bajo el lema "vamos al médico" y consiste en que una vez al año la

⁶⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Engagement>

medicina prepaga contratada por el Banco visitan los edificios centrales y sucursales, llevando todo los insumos y preparación necesaria para realizar chequeos clínicos. De acuerdo a los resultados, se llevan adelante distintas acciones como: charlas sobre manejo del stress, problemas coronarios, entre otros.

En la actualidad, se está trabajando en el armado e implementación de un programa que llevaría por título “Llevar la salud organizacional a las casas” con el objetivo de vincular a las familias de las personas en este foco de atención por la salud.

En relación a los principales obstáculos que HSBC encuentra en relación a la aplicación y ajuste de las nuevas formas en materia de gestión del talento, considerando las nuevas tendencias, han surgido cuestiones relacionadas a:

- **Perfil de Recursos Humanos como socio estratégico:** Los entrevistados mismos comentan que en ocasiones RRHH tiene mayores expectativas sobre el sector mismo que lo que el negocio en si espera. Esto implica que en oportunidades, RRHH plantea acciones o actividades un tanto idealizadas y difíciles de llevar a la práctica, cuando en realidad, el negocio necesita cosas más simples, más sencillas pero con mayor impacto en el negocio. Entonces, uno de los obstáculos para poder posicionarse como socio estratégico en la compañía y alinear la estrategia de RRHH con la estrategia corporativa, aparece como cierta falencia en el entendimiento integral del core business y la estrategia, y que en ocasiones, se realiza un vuelo teórico brillante pero no se genera un impacto o el impacto esperado en el negocio mismo. Si bien el rol de Recursos Humanos ha ido evolucionando positivamente en los últimos años y cada vez con mayor complejidad, pero sigue siendo un gran desafío, el cómo agregar valor al negocio.
- **Las nuevas generaciones:** La entrada de una nueva generación al mercado laboral y a la propia compañía, con otras reglas, hábitos, modos de ser y hacer, expectativas diferentes a las que venían sosteniendo las generaciones previas. En la actualidad, estamos frente a una generación mas volátil, donde la carrera o el desarrollo de carrera ya no es en una única compañía y para toda su vida, donde el dinamismo, el movimiento y el equilibrio personal y laboral son esenciales, lo que implica que busquen en sus empleos otras cuestiones, que les ofrezcan posibilidades y beneficios diferentes a los que solicitan o esperaban las generaciones más antiguas.
- **Restricciones propias⁶¹:** Una restricción a nivel político, referido a la seguridad y preservación de la información que restringe la presencia de HSBC en redes sociales como medio de atracción de talentos o como medio para mostrar acciones relacionadas a recursos humanos; y, a nivel cultural, dado que fiel a la cultura inglesa tradicionalista y conservadora, el banco HSBC opta por mantener un perfil con menor exposición masiva, que estaría impidiendo una mayor presencia en redes sociales o en medios innovadores.

⁶¹ Comentado en página 50

Las nuevas generaciones tienen muy en cuenta el “branding”⁶², y se sienten atraídos por aquellas compañías que tienen un buen posicionamiento y exposición de su marca. Pero también, se sienten atraídos por las compañías que tienen flexibilidad frente al uso de las nuevas tecnologías, tal como lo hacen en su vida cotidiana, social y familiar. En este punto, en HSBC si bien es una compañía global y considera que dicha globalidad y posibilidad de movilidad internacional es su principal ventaja competitiva frente a sus competidores, está limitado y restringido el uso del e-mail, chats, facebook, linkedin, skype, internet, herramientas que no pueden ser utilizadas como contacto con el mundo exterior.

Posiblemente estas cuestiones deban ser re pensadas y evaluadas para el futuro, considerando la entrada masiva de las generaciones digitales, no solo en referencia a la Generación Y que ya está presente en el mundo organizacional sino en las próximas generaciones, como la Z⁶³, entendiéndose como tal a aquellos que han nacido a fines de la década del '90 hasta el presente.

CAPITULO 10

CONCLUSIONES

A partir de la información extraída fundamentalmente durante las entrevistas sostenidas con personas que trabajan en las organizaciones y que tienen injerencia en la conducción y gestión de los talentos que forman parte de las mismas, se concluye que el ingreso de las nuevas generaciones y los cambios tecnológicos son los principales motores que abren el juego a las diferentes practicas y que requieren de un trabajo muy minucioso y focalizado en el desarrollo de los líderes del mañana. Se trabaja en torno de poder delinear un liderazgo diferente que pueda ser capaz de conducir la organización del futuro.

El liderazgo que se está formando y promoviendo es aquel capaz de tener una alta capacidad de flexibilidad, de adaptabilidad, con disponibilidad para la movilidad internacional, con capacidad de dirigir equipos diversos, sobre los que no siempre tendrán autoridad formal, con amplia sensibilidad cultural. Se espera que puedan gestionar el cambio de manera adaptativa, defendiendo las practicas del negocio respetuosas con el medio ambiente tanto dentro como fuera de la organización, forjando nuevos niveles de colaboración, generando y promoviendo alianzas, buscando soluciones en equipo y no individualmente. También es y será un desafío, para los líderes que encuentren formas de favorecer el compromiso y la lealtad entre personas de distintas edades, provenientes de distintas culturas y valores personales.

El líder tendrá que llegar a un equilibrio entre el papel de jefe, mediador y coach, dando a los equipos mayor libertad y autonomía de gestión, manteniendo al mismo tiempo el interés y el compromiso en alcanzar un mismo fin: el logro de los objetivos propuestos. También tendrá

⁶² http://en.wikipedia.org/wiki/Employer_branding#Employer_branding

⁶³ http://es.wikipedia.org/wiki/Generaci%C3%B3n_Z

que recalibrar sus criterios de liderazgo y volver a plantear su enfoque sobre la lealtad y la retención, promocionando las buenas relaciones individuales con los miembros actuales y anteriores del equipo, con el fin de evitar la desintegración con efecto dominó si alguien deja el equipo.

Las practicas de Recursos Humanos cada vez mas deberán apoyarse en la demostración de valores, la creación y afirmación de una marca empleadora y una cultura inmersa en todo lo que implica la Responsabilidad Social Empresaria. Dichas prácticas también debieran estar atravesadas por principios como: la colaboración, la transparencia, la personalización, la innovación y la conexión social, cuestiones que han sido mencionadas y explicadas a lo largo del presente trabajo.

También aparece como relevante considerar el manejo, exposición y disposición del uso de las redes sociales, tanto en Santander Rio como en HSBC este tema es mencionado como fundamental a la hora de participar y tener presencia en estos medios actuales como manera de mostrarse, de posicionarse como marca para atraer a los talentos, y al mismo tiempo, fomentar el sentido de pertenencia hacia el interior de la organización.

Santander Rio pareciera estar acoplándose rápidamente a esta tendencia, subiéndose a ella de modo estratégico tanto a nivel comercial para con los clientes y el mercado en general, como así también, en cuanto a Recursos Humanos; mientras que en HSBC, los entrevistados parecen considerarlo como un punto a seguir trabajando, dado que por política interna el uso y la presencia de las mismas es restringido. Si el foco esta puesto en la comunicación, en la transparencia, en el mostrarse, en la presencia en medios virtuales y de acceso masivo, habrá que ir acomodándose a esta nueva tendencia.

Desprendiéndose de esta utilización de la tecnología y los medios o redes sociales conocidos, también es preciso citar la tendencia a compartir realidades, lo cual en la vida social es algo que se percibe con mayor presencia a través de facebook, linkedin donde uno puede seguir paso a paso la vida social, personal o los cambios laborales que ha tenido una persona. Esto mismo, está tendiendo a instalarse como una práctica dentro de las organizaciones y entre ellas, bajo la modalidad de programas de consorcios (virtuales o presenciales) en los que participan un grupo de empresas que son invitadas a compartir realidades, visiones, experiencias teniendo como puntapié inicial un tema propuesto y determinado.

La flexibilidad en todos sus aspectos es otra tendencia que va mostrando el camino hacia el 2020, la flexibilidad en cuanto a las tareas o actividades que se destinen a cada colaborador, dado que las nuevas generaciones han nacido en entornos de escasa estabilidad, con sobrecarga de información y de fuentes proveedoras de las mismas, puede pensarse que son generaciones que vienen con una capacidad extra para hacer varias cosas a la vez, entonces podría pensarse que parte de sus expectativas serán el encontrarse con puestos de trabajo que se asemejen al mundo en el que han crecido; flexibilidad en cuanto a la posibilidad de equilibrar e integrar la vida personal con la profesional o laboral; flexibilidad en cuanto a los focos de atención y preocupación que incluyen también problemas sociales y medio ambientales; flexibilidad en cuanto al uso de las distintas tecnologías en virtud de fomentar una cultura de colaboración y comunicación constante.

“La flexibilidad en todos sus procesos, la medición 360 en donde el cliente tiene mayor injerencia que el líder, los formatos de interacción bajo comunidades, el trabajo en equipo, los espacios abiertos de trabajo, los climas laborales distendidos, el trabajo concebido como juego y no como medio para alcanzar un fin, los catálogos de beneficios, la compensación total armada a medida de cada candidato”⁶⁴, podrían constituirse como practicas formales en las organizaciones del mañana.

Otra tendencia que está haciendo su aparición es una cultura ligada al bienestar y el cuidado de las personas. Tal como menciona Pablo Maison en su libro “(...) La motivación hoy se construye con otras bases intrínsecamente ligadas al bienestar físico y mental”⁶⁵. Las nuevas generaciones tienen un concepto o premisa que apunta a tener una vida integrada, es decir, se pretende que el trabajo se encuentre positivamente relacionado e integrado con el resto de la vida de las personas, y es por ello, que el cuidado de la salud también debiera formar parte de las nuevas tendencias a considerar en la forma en que se gestionan los talentos.

La cultura de una organización, el clima de trabajo, el cumplimiento de condiciones pactadas, la valoración y el reconocimiento, la flexibilidad, entre otras cuestiones generan que las personas puedan sentirse bien en su trabajo. Si a ello le sumamos una valoración por lo saludable, si desde las organizaciones se acompaña a las personas a que puedan sentirse mejor física y emocionalmente, puede pensarse que ello ayuda a crear necesidad de permanecer, incrementando el sentido de pertenencia, colaborando a promover una adecuada capacidad para sobreponerse a situaciones altamente demandantes, contratiempos, obstáculos y de esta forma, gestionar mejor el talento. “El equilibrio vida – trabajo no solo resulta un bien para el empleado, es una manera de aumentar la productividad de una organización, y le permite ganar velocidad”⁶⁶

Con mayor intensidad, se está reafirmando en las organizaciones en general, y en particular en los casos de estudios seleccionados, la idea de organizaciones con un desarrollo sustentable. Este concepto aparece en material recogido y en las entrevistas mismas realizadas con las personas que intervienen en la gestión del talento de ambas organizaciones.

Tal es así, que el CEO de Santander Rio en Argentina, en un informe presentado indica: “Cada inversión que destinamos a promover la sustentabilidad habla de nuestro compromiso a largo plazo con la Argentina.”⁶⁷. En dicho informe, aparecen las distintas actividades que conforman sus programas consolidados en materia de Responsabilidad Social Empresarial (en función de los distintos públicos de interés), y, aquello que el investigador toma para la realización del presente trabajo de investigación, que se vincula a las acciones que se llevan a cabo en el interior de la compañía, para con sus empleados, acorde a esta mirada de un

⁶⁴ Respuesta tomada de una de las entrevistadas en Banco Santander Rio.

⁶⁵ Maison P. *El Trabajo en la posmodernidad. Reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la Generación Y.* Editorial Granica. (2013)

⁶⁶ Maison P. *El Trabajo en la posmodernidad. Reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la Generación Y.* Editorial Granica. (2013)

⁶⁷ Informe Local Santander Rio: Memoria de Sostenibilidad (2012)

desarrollo sustentable, donde todo lo relacionado a la salud física y psíquica y el bienestar general de las personas ocupa un lugar predominante.

Podría pensarse que las empresas acatarían este modelo de pensamiento y preocupación por su capital humano en todos sus aspectos, únicamente en tiempos de bonanza, y cuando el desarrollo económico y financiero lo permite, pero claramente, lo que quiere expresarse aquí, es que es una tendencia que debiera instalarse para no irse a pesar del contexto económico y las distintas situaciones adversas que podrían surgir, tal como lo expresa Alejandro Melamed en uno de sus textos "(...) trabajar en Life Balance es focalizarse en la sustentabilidad. Y lo sustentable se mantiene en el tiempo, más allá de los avatares de la economía"⁶⁸

La diversidad también ocupa un lugar central dentro de la gestión del talento. En la actualidad de las organizaciones estudiadas, surge en los valores mismos que fundamentan su cultura organizacional, un llamado especial de atención hacia la gestión de la diversidad.

Puede indicarse que en Santander Rio aparece con especial ímpetu el poder hacer lugar, el poder acoger y respetar las diferencias de cada colaborador, tomándolas como modo de innovación, de aportes, de generar algo diferente. Podría indicarse que el paradigma desde el cual la compañía considera la diversidad, es aquel que privilegia el aprendizaje y la integración, basándose en la diversidad como fuente de cambio y crecimiento, como posibilitando las mismas oportunidades para todos los que la conforman, aceptando e integrando lo diferente, no para homogeneizar los grupos o equipos, sino para integrar siendo esta integración en última instancia, más que la sumatoria de las diferencias, proponiendo el surgimiento de un resultado superador.

En HSBC, también la diversidad aparece como un punto central para seguir trabajando y focalizando, dado que su estrategia corporativa se vincula con el posicionamiento como banco global, y su estrategia de recursos humanos se vincula con las posibilidades de desarrollo y crecimiento, con movilidad internacional y posibilidad de enriquecimiento por la participación en diversos proyectos interdisciplinarios, multiculturales que enriquecen las miradas profesionales de cada participante. Una cultura que apunta de lleno a la integración, al trabajar todos juntos con sus diferencias, no a pesar de ellas, que tendría un enfoque diferente.

Para concluir con la gestión de la diversidad, se podría indicar que: la diversidad puede ser considerada como un pilar estratégico para las compañías, porque el poder trabajar bajo este paradigma como lo están haciendo o intentando las organizaciones estudiadas, no solamente, puede manejarse más apropiadamente la entrada de las nuevas generaciones al mundo del trabajo y la intersección con las otras generaciones, sino porque además podría repercutir positivamente a nivel económico para las compañías, en el sentido de ganar mayor flexibilidad y adaptabilidad a los cambios, mayor capacidad de innovación a lo largo y a lo ancho de la organización ante la resolución de problemas, mayor comprensión de las necesidades de los clientes internos y externos, mayor capacidad para abordar la complejidad, por consiguiente

⁶⁸ Melamed, A. *Life Balance en Tiempos de Crisis* (2006)
<http://redunirse.org/nuevo/sites/default/files/pdf/Life%20Balance%20en%20tiempos%20de%20crisis%20Por%20Alejandro%20Melamed.pdf>

podría repercutir en incrementar los niveles de satisfacción de las personas y la necesidad de seguir permaneciendo, o incrementar su capacidad de atraer talentos, promoviendo una cultura de aprendizaje y enriquecimiento integral, no solo individual sino también organizacional.

Puede pensarse también que este paradigma que lleva a plantear la gestión del talento con el foco puesto en las personas y como pilares principales, el aprendizaje y el desarrollo, con la inclusión de “las diversidades” en el sentido amplio, también nos convoca a reflexionar sobre un nuevo modo de ver lo que conocemos como carrera, tomando importancia un modelo de desarrollo de carrera conocido con el nombre de Boundaryless Career⁶⁹, que es el que están aplicando sin llamarlo de este modo, las dos empresas estudiadas.

Este es un modelo que con su aplicación, las competencias de las personas se adaptan a las nuevas necesidades y demandas, consiguiéndose que los empleados puedan ocupar una gama más amplia de puestos de trabajo y desempeñar mayor número de funciones en ellos. Este modelo trata de estimular la utilización de prácticas como el diseño de planes de carrera y planes de sucesión, el coaching, la utilización de la promoción interna, el mentoring, la transferencia entre puestos, los movimientos laterales y la rotación, cuyo resultado será la acumulación de competencias y conocimientos, tal como lo llevan adelante las compañías estudiadas.

Es relevante considerar, que este modelo también sirve como plafón a la percepción de la “carrera profesional” no como la acción de llegar a una meta o escalón jerárquico, pensando en un desarrollo por niveles y jerarquías, en forma vertical, sino que se condice con la percepción de un desarrollo vinculado a la sumatoria de oportunidades, posibilidades, aprendizajes, incorporación de nuevas competencias, apareciendo así la idea de la construcción horizontal de la carrera, lo que posibilita concebir a los puestos de trabajos más nutritivos, mayores posibilidades de movilidad dentro del mismo nivel, generar la oportunidad de experimentar vivencias diferentes que enriquecen tanto a nivel individual como organizacional, y que ya no está condicionado por el deseo de ascender en la pirámide organizacional sino que está atravesado por un deseo de disfrutar las experiencias o vivencias al máximo y optimizarlas, interiorizarlas. Por consiguiente, podría reflexionarse sobre la idea de que el trabajo es disfrute y plenitud, y que las personas tenderán con mayor firmeza a buscar el trabajo ideal de acuerdo a sus intereses, motivaciones y necesidades, privilegiando la flexibilidad, el equilibrio entre su vida personal y profesional/laboral, el desarrollo y crecimiento, la creatividad y la innovación permitiendo la participación.

Al registrarse cambios en las representaciones mentales de las personas sobre el trabajo en sí mismo, las empresas, al ser sistemas abiertos, con intercambio entre el interior y el exterior, donde se producen retroalimentaciones constantes, es imprescindible que las mismas también muten, atraviesen modificaciones, se adapten plásticamente en función de los atributos más valorados por las personas que desean incorporar en sus estructuras.

⁶⁹ http://ubr.universia.net/pdfs_web/UBR34_Web/01.pdf

Tal es así, que aparecen nuevas tendencias globales, nuevos modos de percibir el mundo incluido el mundo laboral, que tienen su impacto directo en la manera de gestionar íntegramente una organización, plasmándose en estrategias y prácticas ajustadas a lo novedoso que se va instalando gradualmente y frente a lo cual las organizaciones tienen que responder para seguir subsistiendo.

ANEXO I

DIVERSIDAD GENERACIONAL

En este apartado se intenta describir sintéticamente las características de las diversas generaciones, involucrando diferencias profundas en la forma de pensar, con actitudes, valores y estilos distintos.

Hacia el 1900 podemos situar una generación reconocida como la generación de los “tradicionalistas”. Para ubicarnos en el tiempo, habría que recordar que es una generación marcada por la presencia de un mundo en guerras, donde se vivía un entorno de gran depresión económica, y cuyos valores se vinculaban con aprender a vivir con poco, el ahorro como medida de prevención preparándose para los duros y largos inviernos, donde el trabajo era visto como sacrificio, donde el responder al deber y a la autoridad era lo esencial, siendo el placer dejado de lado, con un patriotismo absoluto, la lucha por el honor y una firme creencia en las instituciones. La lealtad, la paciencia y el conformismo eran los vectores que regían la vida de las personas en todos los ámbitos.

Luego de la segunda guerra mundial, cuando regresaron los soldados de la guerra, se produce una explosión de nacimientos, dando como origen a la trama generacional conocida como los “Baby Boomers”, justamente porque un boom de bebés acontecía. Aquí puede indicarse que hay una explosión demográfica que apareja cambios en todos los sectores de actividad. La económica de postguerra empieza a generar un contexto de construcción, optimismo, con abundancia de puestos laborales, con un auge de los productos de consumo, donde aparecen nuevas y más oportunidades y posibilidades, donde se aspiraba a altos niveles de educación y un pensamiento ligado de lleno al futuro, una mentalidad que apuntaba al cambio y a la competitividad con energía y positivismo.

Estas mismas características los distinguían en el mundo del trabajo, donde el trabajo era aquello que definía lo que una persona era y como era, con un profundo sentimiento y convicción de que podían triunfar y ganar mucho dinero, compensando de alguna manera, las privaciones que la generación anterior ha tenido que atravesar, una generación que se definía por el deseo de triunfar y progresar, buscando poder y participación, y el equilibrio entre vida personal y laboral empezaba a convertirse en un problema, porque el tiempo debía invertirse en trabajar para alcanzar el éxito. La gente se sentía orgullosa y feliz de formar parte de una compañía, una época a la que se puede describir como una era del empleo de por vida, donde existía la estabilidad y el crecimiento en los negocios.

Los cambios o movimientos laborales eran percibidos negativamente, como si existiera un fracaso en sus funciones y por ello sobrevenía el cambio de compañía.

Las empresas, por consiguiente, debían desarrollar a sus colaboradores internamente, dado que era muy dificultoso conseguir gente calificada en el exterior de la empresa, porque nadie o casi nadie se animaban al cambio.

Con el paso de los años, el entorno tanto a nivel demográfico como económico, tecnológico y político fue modificándose. El auge de la globalización, con la concomitante desaparición de las fronteras nacionales con una hiper vinculación global, la tecnología de la información que presentan una nueva manera de organización en las empresas, hacen que la competencia y la vida útil de los productos se instale con más fuerza. Empiezan a percibirse en la década del '80 en adelante grandes recortes de personal y una transformación corporativa caracterizada por una gestión que involucraba la profesionalización, el conocimiento. El cambiar de empleo empieza a ser percibido como algo más habitual, modificándose así la idea del empleo para toda la vida y resquebrajándose de algún modo, la lealtad hacia las empresas

Los nacidos entre 1964 y 1978 se ubican en lo que se conoce como “Generación X”, una generación marcada por el escepticismo, con cierta pérdida de confianza en las instituciones, cierta desconfianza hacia el entorno en general y de las promesas que las compañías podrían realizarles; con su fe y confianza puestas en sí mismos, mayor autonomía, apostando a trabajar de aquello que les gusta, y donde la idea de adquirir la mejor calidad de vida se afirma con mayor intensidad.

A partir de principios de la década del '80, junto con los cambios mencionados en el entorno, aparece un nuevo boom de nacimientos, y se conoce a tal generación como la “Generación Y”, también conocidos como los del milenio o generación next. Muchos de los pertenecientes a esta generación son los hijos de los optimistas baby boomers y heredaron el optimismo, la energía y las ganas de cambiar el mundo, pero al mismo tiempo, conservan la desconfianza de la generación X quienes crecieron en un entorno caracterizado por la incertidumbre, la inestabilidad.

Es una generación caracterizada por ser pragmática, valoran la diversidad, son respetuosos de las diferencias, han crecido participando de las decisiones familiares. Son jóvenes que nacieron junto con la explosión tecnológica, internet, telefonía móvil, video juegos, lo virtual como parte de su existir. Tiene un sentido de la inmediatez, del vivir y disfrutar el presente. Una generación donde la conciencia social se percibe a flor de piel, apareciendo gran preocupación y ocupación en torno de cuestiones relacionadas con el cuidado del medio ambiente, el compromiso ciudadano, una mirada puesta en la Responsabilidad Social Empresaria y la Sustentabilidad como características valoradas a la hora de elegir donde trabajar.

A nivel laboral, es una generación que apuesta a encontrar un entorno laboral que tenga la diversidad a la que están acostumbrados, donde sea posible la participación, la opinión, la solidaridad, donde puedan manejarse con autonomía, con poder de elección y decisión. Se sienten atraídos por entornos divertidos, que tengan sentido para ellos mismos, que favorezcan lo multicultural, el poder trabajar y aprender con otros y de otros, donde el feedback, la retroalimentación y la disponibilidad marcan las relaciones laborales

Mientras los tradicionalistas y los baby boomers apuntaban a la seguridad laboral, la generación X y la Y apuestan a la seguridad de carrera, a la construcción de un portfolio de habilidades con una mirada puesta en el autodesarrollo y no en el esperar que la empresa asuma dicha responsabilidad.

Los Y valoran más la relación transparente que la relación de dependencia, diseños organizacionales horizontales y colaborativos, estructuras planas pero con interconexiones facilitadas, valoran la existencia de fuentes de información compartidas y confiables, valoran las comunidades de expertos y el acceso a ellas, apuntan a focalizarse en los resultados y alcanzarlos en el menor tiempo posible.

Sin duda, los que pertenecen a la generación Y serán aquellos que lideren en las organizaciones del mañana, a la generación Z, aquellos ciento por ciento nativos digitales, que aun no han hecho su entrada en el mundo de las organizaciones, una generación que seguramente no conocerá más opciones que la de hacer un click y tener a su alcance todo lo que necesitan, que no concebirán un mundo sin conexión.

Este tema del estudio de las distintas generaciones con las características propias de cada una y el acoplamiento de una y otra, son de especial interés pero sería un buen tema para otra investigación. No obstante, y para concluir, las organizaciones necesitaran seguir en su camino de adaptabilidad para recibir a estas nuevas generaciones y gestionar los talentos de la manera más adecuada para seguir funcionando y desarrollándose.

CRONOGRAMA TENTATIVO Y TIEMPOS PARA LA REALIZACION DE LA TESIS.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	DISTRIBUCION TEMPORAL 2013												
	En	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Di	
Lectura Bibliográfica - Elaboración del Marco Teórico													
Confección de Instrumento / Entrevistas en organizaciones													
Análisis de casos de estudio en función de datos obtenidos / Similitudes y diferencias													
Redacción y revisión final de tesis													
Entrega de Tesis													

BIBLIOGRAFIA

- Cheese Peter, Thomas Robert, Craig Elizabeth 2008 ***La organización basada en el talento***. Prentice Hall- Financial Times Editorial.
- Cheese Peter, Thomas Robert, Craig Elizabeth 2007. ***Anatomía del Rendimiento. La organización impulsada por el talento. Potenciar el activo competitivo más importante***. Publicación Accenture.
- Hatum Andres. 2011 ***El Futuro del Talento***. Temas Grupo Editorial.
- Hay Group. 2013 ***Construyendo el Nuevo líder. Revelamos los retos del Liderazgo del Futuro***.
- Lawler Edward. 2008 ***Talent, Making people your competitive advantage***. Jossey-Bass Edition.
- Lombardo M, Eichinger, R. 2001 ***The Leadership Machine: Architecture to Develop Leaders for Any Future***. Lominger LTD INC.
- Maison Pablo. 2013 ***El Trabajo en la Posmodernidad – Reflexiones y propuestas sobre las relaciones humanas en tiempos de la Generación Y***. Editorial Granica.
- Meister Jeanne C. y Willyeard Karie. 2010 ***The 2020 Workplace How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today***. Haper Collings Publishers.
- Melamed, Alejandro. 2006 ***Life Balance en Tiempos de Crisis***.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H y Axelroad, B 2001. ***The War for the Talent***. Harvard Bussiness School Press.
- Molinari Paula. 2011 ***Turbulencia Generacional***. Temas Grupo Editorial.
- Revista Mercado. 2013 ***Talento, el activo estratégico***.
- Revista WOBI. 2013 ***World of Business Ideas***.
- Saracho José María. 2011 ***Talento Organizacional***. RIL Editores.
- Schein, Edgar. 2004 ***La Cultura Organizacional y el Liderazgo***. Jossey – Bass.
- Senge, Peter. 1990 ***The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization***. Currency
- Universia Business Review. 2012 ***Nuevos retos en el desarrollo de carrera profesional: el modelo boundaryless career***. Univesidad de Jaen.