

Col. 1502/0405

CATALOGADO

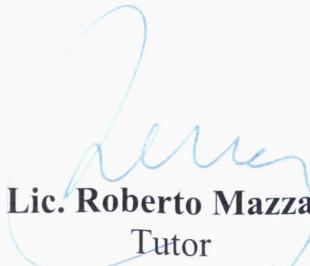
Universidad De Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas



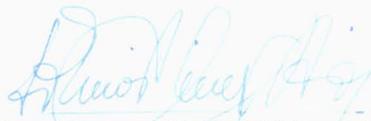
Carrera de Posgrado de Especialización y Gestión Estratégica de Recursos Humanos

LA GESTION DEL TALENTO EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO

Dr. Luis Perez Van Morlegan
Director de Posgrado


Lic. Roberto Mazzanti
Tutor

roberto.mazzanti@fbankel.com.ar
4554 3347


Lic. Silvina Uviz D'Agostino
Alumna

Silvina.u@betmail.com.ar
154421-2460

Tab
6.3350.H350
D1G
Trab. 1000


Luis Pérez Van Morlegan

29/12/08

ÍNDICE

RECONOCIMIENTOS.....	3
PRIMERA PARTE	4
INTRODUCCION	5
GUIA PARA LA LECTURA	9
SEGUNDA PARTE	11
CAPITULO I.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
CAPITULO 2	13
OBJETIVOS GENERALES	13
OBJETIVOS PARTICULARES.....	14
TERCERA PARTE	15
CAPITULO 3	16
INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE TALENTO	16
CAPITULO 4.....	20
LA ERA INDUSTRIAL VS LA ERA DE LA INFORMACIÓN: GESTION DEL TALENTO	20
CAPITULO 5	25
ENFOQUE SOCIO TECNICO DE LAS ORGANIZACIONES.....	25
CAPITULO 6	34
CAPITAL HUMANO: PERSPECTIVA ECONOMICA	34
CAPITULO 7	42
TALENTO Y SIGLO XXI: LA GUERRA GLOBAL FRENTA A LOS DRIVERS DE RECURSOS HUMANOS.....	42
CUARTA PARTE.....	51
CAPITULO 8.....	52
HIPOTESIS.....	52

CAPITULO 9	52
METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN	52
QUINTA PARTE	53
CAPITULO 10	54
TALENTO Y COMPETENCIAS: LA ECUACION.....	54
SIMILITUDES, DIFERENCIAS Y ENTRECRUZAMIENTOS: TALENTO Y COMPETENCIAS.....	58
SEXTA PARTE	62
CAPITULO 11	63
ESTUDIO DE CASO.....	63
CAPITULO 12	98
ANALISIS DEL CASO	98
SEPTIMA PARTE	112
CAPITULO 13	113
CONCLUSIONES FINALES	113
ANEXOS.....	115
ANEXO I.....	116
PERSPECTIVA GENERACIONAL: EL ENTRECRUZAMIENTO DE CUATRO GENERACIONES	116
ANEXO II	126
DOTACIONES MULTIGENERACIONALES.....	126
ANEXO III.....	131
INDICADORES ESTADÍSTICOS.....	131
BIBLIOGRAFÍA.....	140

RECONOCIMIENTOS

Son varias las personas que han colaborado conmigo en la preparación de este trabajo final, por lo cual, desearía dar las gracias a todos los que contribuyeron desinteresadamente tanto en la labor recopiladora del material didáctico como en el asesoramiento académico. A mi tutor Roberto Mazzanti, quién siempre bien dispuesto y atento a mis requerimientos me brindo su atención y presencia, sus horas de dedicación a la lectura de borradores, y sus inapreciables consejos y sugerencias, sin los cuales no habría podido presentar este trabajo; a mi madre Norma D'Agostino, quién me prestó su apoyo, su orientación y escucha a altas horas de la noche, a mi padre Ricardo Uviz quién en muchas ocasiones me ayudó a pensar el por qué de este trabajo, y a mi marido, Martín Cadavieco, quién me sostuvo día a día y alentó para que siguiera adelante.

A todos, muchas gracias.

Silvina Uviz D'Agostino de Cadavieco

PRIMERA PARTE

El presente trabajo surge del análisis de la problemática actual acerca de la gestión del talento en la era del conocimiento. Los temas a abordar serán:

- a. La creciente necesidad de las organizaciones por desarrollar estrategias de retención de recursos claves.*
 - b. La relación entre lo que las organizaciones entienden por “competencias” y “talento” a la hora de gestionar sus recursos humanos teniendo en cuenta la vertiginosidad con la que evoluciona el conocimiento.*
 - c. Los entrecruzamientos generacionales y las transformaciones demográficas.*
-

INTRODUCCION

Los comienzos del Siglo XXI traen consigo importantes interrogantes vinculados con la forma en que las organizaciones deben hacer frente a la falta de profesionales especializados y capacitados para ocupar diferentes puestos de trabajo. Esta demanda acompaña la preocupación de los ejecutivos sobre qué clase de prácticas deben utilizar para retener al personal calificado, lo cual ha generado en las compañías la necesidad de comenzar a pensar en el desarrollo de herramientas vinculadas con el cuidado de los recursos y la importancia de la retención como estrategia competitiva central.

La crisis del talento no es un tema nuevo, hace aproximadamente 10 años se pronosticó que las organizaciones comenzarían a demandar una mayor cantidad de profesionales especializados, se predijo que esta demanda general produciría altos índices de rotación, y que las empresas comenzarían a competir por quién sería la organización que contase con los mejores talentos, capaces de generar ventajas competitivas diferenciales. Frente a este contexto se previno a los accionistas y altos mandos que la rotación de recursos produciría la pérdida de más mano de obra de la que podrían llegar a reemplazar y se advirtió que sería necesario comenzar a pensar y generar internamente estrategias de retención de talento y de capital intelectual; las mismas deberían ser lo suficientemente fuertes como para no perder el activo intangible generador de la diferencia competitiva en el mercado.

Esta predicción no fue realizada en forma azarosa, por el contrario, surgió a raíz de que a medida que las organizaciones comenzaron a necesitar posiciones con mayor nivel de análisis, experiencia y conocimiento, Recursos Humanos no lograba responder en tiempo y forma a las demandas internas, encontrar los perfiles adecuados para estas posiciones resultaba más y más complejo.

Muchos expertos en Gestión de Recursos Humanos atribuyen la escasez de talento a un fenómeno demográfico-social del Siglo XX. En Estados Unidos la generación de los Baby Boomers¹, nacidos hacia fines de la Segunda Guerra Mundial, comenzó a salir del mercado

¹ El fenómeno de los Baby Boomers surge en Estados Unidos en 1946 luego de la Segunda Guerra Mundial, extendiéndose hasta 1954. Este fenómeno coincide con el movimiento creciente de inmigración europea a nuestro país y por lo tanto de crecimiento poblacional, motivo por el cual generalizaremos con el denominador "Baby Boomers" a los nacidos durante los años '46 hasta el '56 también en Argentina, entendiéndolo que los fenómenos de migración e inmigración son hoy factores marcados por la globalización. Entendemos que el actual contexto mundial con su constante tendencia hacia la regionalización produce la apertura de fronteras desdibujando los límites poblacionales; las pautas culturales tienden a

laboral y jubilarse en los últimos cinco años, lo cual produjo un importante drenaje de talentos *senior*, gente con experiencia, capacidad intelectual y conocimiento institucional de las organizaciones. Como consecuencia de esto surgieron posiciones vacantes que requerían cierto *expertise* difícil de encontrar en el mercado, debido a que la generación siguiente no llegaba a ser lo suficientemente numerosa como para cubrir las necesidades de estos puestos.

En Argentina, si bien no se ha vivido el fenómeno *Baby Boom* con el mismo impacto que en Estados Unidos, luego de la II Guerra Mundial se produjeron fuertes transformaciones demográficas². Las variadas crisis económicas de los últimos 20 años impidieron el desarrollo de los conocimientos necesarios para ocupar posiciones que requerirían de especialización, fundamentalmente en los niveles de Management y en las áreas técnicas. La escasez de ingenieros o expertos en minería, petróleo, investigación y tecnología, trajo como consecuencia que las organizaciones con necesidad de reclutar perfiles altamente especializados no pudieran encontrarlos en el mercado local, o bien porque los conocimientos necesarios habían dejado de existir o bien porque las personas poseedoras de este capital ya estaban empleados y no tenían la intención de cambio.

La competencia, la escasez de recursos calificados y la demanda del mercado trajeron consigo la necesidad de abastecerse de una amplia diversidad de perfiles, pero la imposibilidad de hallar a estos candidatos obligó a las organizaciones a flexibilizar sus requisitos de alta especialización. De este modo, se fueron incorporando en las empresas profesionales de entre

expandirse y a ser adquiridas por otras sociedades hasta su naturalización, lo cual nos habilita inclusive a llamar a la Generación X e Y dentro de una clase casi mundial.

2 Argentina es un país que se ha caracterizado siempre por ser receptor de inmigrantes. En una primera etapa el flujo fue transoceánico, fundamentalmente de origen europeo, y en épocas más recientes de países limítrofes. En las décadas del '30 y del '40 se produjo el fin del modelo agro-exportador generándose el comienzo del proceso de industrialización por sustitución de importaciones con una política económica fuertemente intervencionista, que se inicia con los gobiernos conservadores de los años '30 y continúa con el peronismo. Los procesos de industrialización se enfatizaron, el mercado interno pasó a ser prioritario expandiendo el empleo y la participación del sector público en el sistema productivo. Las estrategias gubernamentales de la época (1946 – 1955) correspondientes a los dos primeros gobiernos justicialistas, estaban enmarcadas dentro del capitalismo pero pretendía un desarrollo industrializador autónomo. A su vez, las políticas demográficas del país eran sumamente favorables para quienes vinieran a radicarse al territorio argentino, la Constitución Nacional sancionada por el peronismo establecía en su artículo 17 que el Gobierno Federal fomentaría la inmigración europea como así mismo, el artículo 31, postulaba que todos aquellos que ingresaran a la Argentina gozarían de los mismos derechos civiles que los ciudadanos nacionales.

Durante este período y según información recogida por el CONICET las tendencias demográficas de Argentina estuvieron determinadas por una nueva oleada de inmigrantes europeos que abandonan su país luego de la segunda guerra mundial: un gran incremento de inmigrantes limítrofes, el aumento de las migraciones internas y un enérgico crecimiento de la región de Buenos Aires. “Desde la década del '50 la Argentina presenta un fuerte proceso de extranjerización y concentración industrial” según Susana Novick, en su artículo sobre “Políticas Migratorias en la Argentina” (<http://www.iigg.fsoc.uba.ar/pobmigra/archivos/migrar.pdf>).

30 y 35 años ocupando posiciones de alta y media jerarquía, responsables de la toma de decisiones pero sin la preparación necesaria para ocupar estos puestos de trabajo. Como consecuencia las organizaciones comenzaron a crear nuevas definiciones sobre las competencias necesarias para ocupar estas posiciones, de manera tal que el proceso de selección de personal se orientó a la contratación de recursos con “potencial de desarrollo”, creativos, talentosos, con capacidad de trabajo bajo presión y alto rendimiento, que en tiempos record permitieran, por un lado a los empleados crecer profesionalmente en el corto plazo y por otro, a las empresas posicionarse y competir en el mercado laboral.

En resumen, la escasez de recursos capacitados, la retirada del mercado de los *baby boomers*, la competencia feroz entre las organizaciones, los avances tecnológicos, etc. dieron lugar al advenimiento de uno de los mayores desafíos para Recursos Humanos: la puesta en práctica de estrategias que permitieran determinar cómo entrenar y desarrollar las competencias necesarias que permitieran generar los resultados esperados; cómo dotar a los empleados de habilidades para que puedan asumir los roles y responsabilidades necesarias.

El cambio en el mundo del trabajo, el trabajo sin fronteras, el cambio en las técnicas de atracción, desarrollo y retención de personal y un sustancial cambio en las habilidades requeridas para desempeñar determinadas posiciones, invitaron también al replanteo de las técnicas y estrategias de retención y fidelización de personal. Las empresas comenzaron a detectar la existencia de diferencias entre las expectativas de la gente más joven sobre su trabajo y las aspiraciones de las generaciones 10 y 15 años mayores, por lo tanto, las propuestas de trabajo que debían ofrecer las organizaciones tendrían que ser por completo diferentes.

Bajo este entorno, los Directivos comenzaron a reconsiderar las estrategias que deberían utilizar para fidelizar su cartera de talentos y diferenciarse de sus competidores, de manera tal que se vieron obligados a pensar en cómo adecuar los beneficios laborales en función de las exigencias propias de las nuevas generaciones. El objetivo primordial pasaría por desarrollar propuestas de valor cada vez más atractivas con la finalidad de retener a sus recursos críticos.

Los especialistas en materia organizacional comenzaron a incursionar en el análisis de los intereses de los jóvenes de la nueva fuerza laboral. Quedó evidenciado que las inquietudes sobre su futuro profesional trazaban un nuevo desafío para Recursos Humanos, que comenzó a centrarse no solo en el diseño de ambientes productivos de trabajo, sino también en alternativas para realizar actividades por fuera del ámbito laboral, entendiendo que las nuevas

generaciones pretenden, además de un salario digno y beneficios adicionales, la posibilidad de generar un equilibrio entre el trabajo y sus vidas privadas.

Por lo tanto, la era del conocimiento en la que están creciendo los jóvenes profesionales elabora un contrato psicológico diferente. La antigua relación unilateral se enfrenta a la necesidad de generar contratos negociados bilateralmente y, si bien el discurso de la lealtad a la organización sigue vigente con el fin de producir sujetos identificados y comprometidos con los objetivos de negocio, no puede obviarse que los profesionales de la Generación Y parecen sostener la defensa hacia la profesión individual por sobre la relación de dependencia.

En la era de la información y el conocimiento se reconoce al *talento* como recurso intangible por excelencia para el logro de resultados, de este modo, el *Valor* del capital intelectual se torna indispensable para la obtención de ventajas competitivas. La información y el conocimiento son las armas del Siglo XXI y consecuentemente las organizaciones que triunfan son las que poseen la mejor información, la emplean con la mayor eficacia pero fundamentalmente gestionan sus activos intangibles de la manera más adecuada.

A fines de la década del '90, momento en el que las economías mundiales ardían³, las organizaciones luchaban por contratar gente y retenerla; ofrecían bonificaciones anuales elevadas y los empleados solicitaban incrementos salariales al poco tiempo de haber comenzado a trabajar con la contrapartida de recibir propuestas por el doble de valor en el mercado. Muchas organizaciones tenían cientos de puestos que no podían cubrir y aquellas empresas que nucleaban a los "talentos" como las financieras o grandes consultoras, se veían amenazadas por las ".com".

La guerra por el talento comenzaba, el índice de Nasdaq⁴ se vio altamente afectado y hubo temores de recesión económica. Al enfriarse la economía, la guerra del talento debería haber cesado, pero no fue así, esto fue solo el comienzo... La guerra por el talento surge de la era Industrial en la década del '80, saltó a los medios de comunicación en los '90 y seguirá transformando la manera de trabajar en los años venideros. El talento ahora es un motor

³ El derrumbe de los países del antiguo bloque ruso es un auténtico descalabro: de 1989 a 1993, los índices de producción caen regularmente entre un 10 y un 30 %. El desplome de estas economías que cubren más de la sexta parte del territorio mundial es el más grave de todo el siglo XX. Este no es un hecho aislado, es el anuncio de una nueva convulsión de la economía mundial: tras 5 años de estancamiento y tensiones financieras desde finales de 1990, la recesión se apodera de las grandes metrópolis industriales. (Ver artículo <http://es.internationalism.org/rint98-anos90>)

⁴ Nacional Association of Securities Dealers Automated Quotations

crítico de desempeño de las organizaciones y la capacidad de las empresas por atraer, desarrollar y retener a las personas más capaces será la ventaja competitiva por excelencia.

Según la investigación realizada por la consultora McKinsey⁵ hay tres fuerzas que alimentan la Guerra por el talento: la evolución de la era industrial a la era de la información, la intensa demanda gerencial de talento altamente capacitado y con potencial de desarrollo, y la tendencia de las nuevas generaciones de cambiar de una organización a otra. Puesto que ninguna de las tendencias está por disminuir, la guerra por el talento forma parte del contexto de los próximos años.

GUIA PARA LA LECTURA

Como parte de nuestra metodología de trabajo, haremos el recorrido teórico que permitirá llegar al planteo de la hipótesis. Para esto se ha organizado el trabajo en siete partes, con sus capítulos y anexos correspondientes.

En la primera parte hemos expuesto la introducción del trabajo de investigación y los antecedentes que lo sostienen. A continuación postularemos cual es la problemática que nos moviliza en torno a la “Gestión del Talento”, en una época en la que el conocimiento y el capital intelectual son factores críticos de éxito para las organizaciones.

Los objetivos generales y particulares serán introducidos en la segunda parte del trabajo.

La tercer parte estará compuesta por el “Marco Teórico”, donde citamos a diferentes autores con la finalidad de darle a este trabajo el sostén necesario mediante las investigaciones realizadas por expertos en diversas temáticas. Este apartado contendrá cinco capítulos, inicialmente haremos una breve introducción al concepto de Talento para encuadrar al lector en el tema a desarrollar basándonos en las investigaciones realizadas por dos consultoras multinacionales. Luego haremos un recorrido histórico-social entre la “Era Industrial” y la “Era de la Información” para comprender el abordaje de las organizaciones en relación con el capital intelectual. Siguiendo una misma línea de análisis, introduciremos la perspectiva social de las organizaciones y consecuentemente realizaremos el análisis económico del capital humano para finalmente llegar al abordaje del Talento en el siglo XXI y cómo los drivers de RRHH hacen frente a este paradigma. Introduciremos un apartado especialmente

⁵ La Guerra Por El Talento, Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos. Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod. Harvard Business School Press. 2000

desarrollado sobre las características de las generaciones que hoy conviven en el mercado laboral, donde datos estadísticos reales realizados por instituciones privadas y gubernamentales sostendrán nuestra investigación.

La cuarta parte del trabajo contiene la hipótesis y la metodología de investigación que derivará en nuestro estudio de caso.

En la quinta parte realizaremos luego un paralelismo entre los conceptos de Talento y Competencias, con la finalidad de comprender dónde está el límite entre ambos, en qué son complementarios y diferenciales.

En la sexta parte avanzaremos con el planteo de un caso práctico, en el que se tomará una organización multinacional de tecnología modelo con el objetivo de exponer sus prácticas en términos de RRHH, para luego avanzar en su análisis y contrarrestarlo con el marco teórico.

Finalmente, en la séptima y última parte del trabajo expondremos las conclusiones finales y algunos interrogantes que quedarán por demostrar en estudios adicionales.

El trabajo incluirá un anexo que proporcionará un estudio generacional, especialmente desarrollado con elementos estadísticos, cuyo objetivo es realizar un paralelismo sobre la población de Argentina, Europa y Estados Unidos, en relación con índices de reemplazo generacional y esperanza de vida. Incluiremos también información sobre el caso práctico para dar sostén a nuestra investigación.

SEGUNDA PARTE

El desarrollo de este apartado nos introducirá en el planteo del problema que nos acompañará a lo largo del trabajo y al que intentaremos dar respuesta mediante el desarrollo teórico y el análisis posterior de un caso práctico.

Plantaremos los objetivos generales y particulares, con la finalidad de articular todo el contenido de los apartados siguientes y dar al lector una guía sobre cómo abordaremos la problemática planteada sobre la Gestión del Talento en la Era del Conocimiento.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente cuatro son las generaciones que conviven en un mismo entorno laboral y gran parte de las organizaciones comenzaron a plantearse, como parte de la gestión de Recursos Humanos, trabajar sobre indicadores que permitan comprender cuáles son los intereses de los profesionales de hoy. (La Generación X e Y)⁶.

Por lo tanto, parte del propósito de este análisis se basa en poder comprender las pautas culturales que guían a los jóvenes y adultos con respecto a su concepción acerca del trabajo, y el tipo de contrato psicológico que se establece entre el empleado y la empresa.

Si consideramos que aquellos recursos que se están incorporando al mercado laboral poseen intereses que no siempre se vinculan con la formación que recibieron de los Directivos pertenecientes en su gran mayoría a los Baby Boomers, entonces no es extraño que surja el cuestionamiento ideológico hacia los líderes de la fuerza de trabajo existente.

Adicionalmente no podemos dejar de considerar que estamos frente a una seria crisis de los sistemas de liderazgo, los cuales están siendo cuestionados no solo desde los estándares organizacionales sino también desde las bases sociales.

Postulamos en consecuencia que la permanencia de la fuerza laboral dentro de las organizaciones depende en gran parte de las prácticas efectivas de Recursos Humanos y de la gestión que los líderes ejerzan con sus equipos de trabajo. Las mismas deben poder estar alineadas con los intereses de las generaciones que actualmente, con sus pautas culturales diferenciales, conviven e interactúan en el mercado laboral.

Para que esto ocurra consideramos que es imprescindible la flexibilidad y capacidad de apertura de las generaciones mayores en pos del desarrollo del talento actual y potencial, y la tolerancia y capacidad de negociación de las generaciones menores en pos del logro de una convivencia armoniosa y respeto mutuo. Por lo tanto, tendríamos que comenzar a pensar, desde una perspectiva de Recursos Humanos, en la redefinición de las competencias de liderazgo necesarias para ocupar cargos de gestión de personas.

⁶ Ver Anexo sobre Generaciones

El interés personal, la competencia de las organizaciones por obtener determinados recursos, la especificidad del conocimiento, la fragilidad de las relaciones laborales, entre otras variables, hacen que se redefina el modelo de “Vivir para Trabajar” hacia “Trabajar para vivir” produciendo en Recursos Humanos el surgimiento de interrogantes tales como:

¿La formación de los líderes evoluciona con la misma velocidad que se generan los cambios en el conocimiento, y tiene en cuenta los de las expectativas de los profesionales de las nuevas generaciones?

¿Cuentan los líderes con todas las competencias necesarias para cumplir con los requisitos de los puestos estratégicos?

¿Desarrollan las organizaciones, como prácticas habituales, estrategias efectivas de retención de sus talentos y recursos clave?

Estas son las cuestiones que intentaremos responder con el avance del presente trabajo.

CAPITULO 2

OBJETIVOS GENERALES

Planteamos en la primera parte cómo las organizaciones se vieron obligadas a redefinir sus prácticas en términos de Recursos Humanos con el fin de posicionarse en el mercado laboral.

Una de las mayores dificultades consistió en elaborar las estrategias necesarias para hacer frente a la falta de recursos calificados y cubrir estas demandas organizacionales captando el interés de las nuevas generaciones.

En base a lo expuesto desarrollaremos dos objetivos generales:

- a. Demostrar que la permanencia y estabilidad⁷ dentro de las organizaciones de los recursos “talentosos” depende de cómo las empresas establezcan un adecuado y equilibrado contrato psicológico con sus empleados.
- b. Demostrar que los profesionales de Recursos Humanos tendremos que hacer frente al desafío de adecuar las competencias de liderazgo y ayudar a los

⁷ Ref. Vance Packard, en su obra “Los trepadores de la pirámide” escrita en 1962 ya entendía que estabilidad era por un período no mayor a tres años de permanencia en la misma organización. Hoy ese fenómeno se sostiene inexorablemente.

líderes a que reformulen sus modelos de gestión para comprender las necesidades de los empleados talentosos y actuar en consecuencia.

OBJETIVOS PARTICULARES

- a. Realizar un recorrido histórico sobre la concepción del trabajo en la Era Industrial y definir el nuevo paradigma: La Era de la Información.
- b. Analizar desde una perspectiva social a las organizaciones apelando al entrecruzamiento de conceptos de distintas disciplinas.
- c. Determinar como la economía impacta en el comportamiento humano centrando el análisis en el concepto de Capital Intelectual.
- d. Analizar el significado de los términos “Talento” y “Competencias” buscando establecer un paralelismo, demostrando que son diferentes y complementarios a la vez.
- e. Demostrar mediante el análisis de una organización multinacional de tecnología modelo la necesidad de redefinir sus prácticas en términos de Recursos Humanos con el objetivo de optimizar su gestión sobre el capital intelectual y retener a los empleados talentosos.

Para sostener los objetivos planteados nos basamos en un estudio generacional que, por sus características, lo incluiremos en un apartado especial: Anexo I y II

TERCERA PARTE

Esta parte tiene como objetivo delimitar los lineamientos teóricos sobre los cuales sostendremos el trabajo. En base a postulados ya establecidos por expertos, desarrollaremos tres perspectivas de análisis:

- a. La perspectiva histórica con un paralelismo sobre la Era Industrial vs la Era del Conocimiento e Información.*
 - b. La perspectiva social en función del establecimiento de un nuevo contrato psicológico entre las organizaciones y los individuos.*
 - c. La perspectiva económica con el objetivo de comprender la importancia del Capital Intelectual.*
 - d. La perspectiva generacional con la finalidad de comprender cuales son los intereses y expectativas de los individuos que conviven en el mismo entorno laboral.*
 - e. La perspectiva de Recursos Humanos acerca de la gestión del Talento.*
-

CAPITULO 3

INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE TALENTO

Este capítulo tiene como objetivo invitar al lector a una reflexión inicial sobre el concepto de *Talento* vinculando temas relacionados con:

- a. El Capital Intelectual.
- b. La Gestión por Competencias y su relación con el conocimiento.
- c. La introducción al concepto de Talento en el Siglo XXI.

Dentro de una organización, el Capital Intelectual, que Thomas Stewart (1994)⁸ definió como “la suma de todos los conocimientos de todos los empleados de una empresa que le dan a ésta una ventaja competitiva”⁹, se coloca en el centro de Recursos Humanos, poniendo en primer plano una de sus más prestigiosas herramientas: “La Gestión por Competencias”. La misma es un instrumento capaz de producir resultados económicos efectivamente comprobables brindando la posibilidad de identificar los activos intangibles, o sea, quiénes producen conocimientos, cómo lo logran y, sobre todo, qué hacen con ellos. Elliott Jaques (2004) entiende por Conocimiento “(...) toda información que resulta del procesamiento mental del sujeto, le permite actuar de una determinada manera y simultáneamente puede ser expresada ya sea en palabras, dibujos, modelos o formas”.¹⁰

El desarrollo de la Gestión por Competencias pasó a ser uno de los elementos más eficaces de gestión de Recursos Humanos, capaz de identificar, seleccionar, administrar el Capital Intelectual y paralelamente producir resultados económicos.

⁸ Thomas A. Stewart es miembro del Consejo de Redacción de la revista Fortune. Stewart fue pionero del Capital Intelectual, en 1994, el Foro de Planificación lo llamó “Propulsor de la Gestión del Conocimiento”. Su libro *Capital Intelectual: La Nueva Riqueza de las Organizaciones* fue publicado por Doubleday Moneda en 1997.

⁹ Luis Van Morlegan, El Capital Intelectual, conocimiento y Acción. www.luisvanmorlegan.com.ar

¹⁰ Elliott Jaques, La Organización Requerida. Ed Granica. Noviembre 2004

Gráfico 1: Etapas del proceso de generación de Capital Intelectual mediante la Gestión por Competencias¹¹.



Muchos autores al hablar de *competencias* hacen mención a los conocimientos, habilidades y aptitudes de una persona que le permiten actuar para conseguir resultados exitosos. Identificar a estas personas, comprender qué hacen y cómo lo hacen, genera la información necesaria acerca del Capital Intelectual que posee la organización. Las competencias que exhiben en su día a día son el tesoro intangible de toda empresa, que permite a su vez que ésta se posicione en el mercado desde un lugar estratégico.

Bajo una misma línea de análisis y retomando las definiciones desarrolladas por Thomas Stewart (1997), el autor describe a las *Sociedades del Conocimiento* como “(...) las bases para la creación de valor en la actual economía global, siendo el foco central de esta economía, *el conocimiento a través de la innovación*, más que a través de la producción y distribución masiva.”

Esta perspectiva aportada por Stewart permite considerar la definición de Capital Intelectual como centro de las sociedades del conocimiento, emergiendo la necesidad de adoptar una estrategia acorde con el propósito de gerenciar el capital intelectual en tanto eje del talento organizacional.

La palabra *talento*¹² ha adquirido una multiplicidad de definiciones según el contexto social, histórico, cultural y económico de nuestra historia. Etimológicamente proviene del término

¹¹ Desarrollo propio del Gráfico cuya finalidad es demostrar un proceso simple de generación de capital intelectual por medio de la Gestión por Competencias.

¹² Revista Mercado, Edición Abril 2008. La Parábola de MATEO: Mateo cuenta cómo un hombre que debía alejarse por un tiempo de su casa, llamó a sus siervos y les dejó una cantidad de talentos en custodia. Cuando él se alejó, algunos siervos invirtieron los talentos y los duplicaron. Otro, temeroso de exponer lo que no era suyo, escondió el capital bajo tierra. Cuando el dueño de la fortuna regresó, premió a quienes arriesgando, habían ganado. En cambio, castigó al negligente, diciéndole: "Debías haber dado mi dinero a los banqueros, y al venir yo, hubiera recibido lo que es mío con los intereses". El origen de la

griego *Talantos* que significa poner en valor lo que uno sabe, quiere y puede desempeñar. Varias fueron las acepciones sobre el Talento, y no escaparon de esto las teorías del que Management que también incursionaron en el abordaje de este término.

En 1997, hace mas de diez años, los consultores de McKinsey & Company¹³, Edward Michaels, Helen Handfield Jones y Beth Axelrod publicaron el libro “La Guerra por el talento” en el que postulan el nuevo reto para las organizaciones: la gestión del talento y la retención de Capital Intelectual.

“Lo que distingue a las compañías de alto desempeño de las compañías promedio no son los mejores procesos de Recursos Humanos, sino la creencia fundamental en la importancia del talento”¹⁴. Los autores postulan que las fuerzas económicas y sociales, mas la creciente demanda de profesionales calificados, se potenciará con los años. La importancia estratégica del capital humano ser fortalecerá debido al valor agregado que genera el talento al negocio y el posicionamiento que le permite a la organización en términos de competitividad de mercado.

La obra de Michaels, Handfield Jones y Axelrod consistió en una elaborada investigación desarrollada durante cinco años sobre cómo adquieren y retienen las compañías a sus talentos. Los analistas encuestaron a 13.000 ejecutivos en más de 120 compañías, de las cuales 27 fueron tomadas para la realización de estudios de casos. Los analistas sostienen que las organizaciones deben crear propuestas de valor para los empleados que permitan el posicionamiento de la empresa como una compañía singularmente atractiva para los más talentosos; sugieren que las organizaciones deben ir más allá de las estrategias de marketing corto-placistas y deben centrarse en la creación de una estrategia a largo plazo para reclutar; utilizar renovada metodología de entrenamiento y desarrollo, hacer partícipe a los talentos de la experiencia en el empleo y cultivar el potencial de los gerentes.

palabra se remonta a Grecia y Roma. Primero significó "balanza" y luego, cierta cantidad de oro pesada en la balanza. En tiempos de Cristo, la moneda corriente era el talento, y en el Nuevo Testamento ya aparecen, ligadas a la palabra, dos conceptos: dinero y habilidad para los negocios. En la Edad Media, la palabra tomó un giro, se la identificó con "disposición, propensión, voluntad". La Iglesia prefería anteponer la buena voluntad a la capacidad intelectual. Con el Renacimiento, volvió a significar dotes o capacidades. En el Quijote se dice que alguien emplea "el felicísimo talento de su ingenio". En Francia, Inglaterra y Alemania la palabra Talento se hizo popular en la primera mitad de siglo XIV para designar la idoneidad, competencia o pericia de una persona. La Real Academia de la Lengua Española define al Talento como la "aptitud, capacidad, para el desempeño de una ocupación". El Webster's Dictionary no solo define el talento como una aptitud para una ocupación. También como "poder de la mente" y "capacidad para el éxito".

¹³ <http://www.mckinsey.com/>

¹⁴ Hellen Handfield-Jones y Beth Axelrod publicaron el libro “La Guerra por el talento”. Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos. Harvard Business School Press. Ed Michaels 2001

De esta investigación surgió que el desarrollo de una “mentalidad de talento” se vincula con “(...) una profunda convicción, compartida por todos los líderes de la compañía, ya que contar con las personas más capaces en todos los niveles representa una ventaja competitiva”.

Otra de las investigaciones a cerca de la gestión del talento, fue realizada por la compañía “HayGroup”¹⁵, la cual introduce la idea de “Gerencia del Talento Organizacional”¹⁶, definiendo al Talento como “un elemento superior en la escala del conocimiento compuesto por la suma de *capacidades + compromiso + acción* (considerando como capacidades, las habilidades cognitivas, los conocimientos y las competencias) (HayGroup.Es,2000).

El informe postula la existencia del *Talento Individual* el cual incluye las capacidades (el saber), los compromisos (el querer) y las acciones (el hacer) y el *Talento Organizacional*, el cual plantea que en la gestión del talento organizativo están involucrados, el modelo organizativo, la cultura organizacional, los sistemas de dirección, el clima laboral y las acciones de liderazgo, que según este postulado, “Todos estos aspectos deberán ser considerados entonces para efectuar una adecuada gerencia del talento organizacional”. (HayGroup.Es,2000).

Por lo tanto, el gerenciamiento del talento implica la adopción de una filosofía que pone como eje de los procesos de transformación social y económica al sujeto, lo cual implica que para llevar a cabo una adecuada gestión del talento organizacional se deben poder transformar a las empresas en “Organizaciones que aprenden”¹⁷, este es uno de los retos más importantes que deben considerar los líderes de la Era del Conocimiento. Como postulara Peter Senge¹⁸, estas organizaciones serán las únicas capaces de anticiparse y asimilar con éxito las nuevas tecnologías, las nuevas tendencias y las nuevas oportunidades. (Senge P.1990).

Invertir en el conocimiento de cada empleado, gestionarlo y explotarlo se ha convertido en algo crítico para el éxito de las empresas de la Era de la Información. Este contexto invita a una re-definición del Talento.

¹⁵ <http://www.haygroup.com/es/>

¹⁶ HayGroup.es (2000) Gestión del Talento. Consultoría estratégica de Recursos Humanos Tendencias.2000: disponible en <http://www.haygroup.es>

¹⁷ Octavio Lara Martínez, Comunicación Organizacional: Las organizaciones que aprenden, (04/2004)

¹⁸ Peter M. Senge : nació en 1947. Se graduó en ingeniería de la Universidad de Stanford. Hizo un Masters en Social Systems Modeling en MIT. Posteriormente completo su PHD en Management. Es el director del centro para el Aprendizaje Organizacional del MIT. En los años 1990 como la figura principal del desarrollo organizacional con su libro *The Fifth Discipline* donde desarrolla la noción de organización como un sistema (desde el punto de vista de la Teoría General de Sistemas), en el cual expone un dramático cambio de mentalidad profesional

CAPITULO 4

LA ERA INDUSTRIAL VS LA ERA DE LA INFORMACIÓN: GESTION DEL TALENTO

Este apartado invita a la realización de un recorrido histórico sobre ciertos acontecimientos sociales que produjeron cambios en el mundo del trabajo. Los objetivos del capítulo corresponden a:

- a. Qué acontecimientos produjeron la ruptura de la Era Industrial e introdujeron el nuevo paradigma: La Era de la Información.
- b. Establecer un paralelismo entre ambos períodos para comprender con exactitud sus diferencias.
- c. Cómo la incorporación de la tecnología introdujo un nuevo concepto al mundo del trabajo: la necesidad de consolidar el capital intelectual que poseen los empleados.

Desde 1850 hasta cerca de 1975 las organizaciones de la era industrial han tenido éxito gracias a la forma en que obtenían ganancias procedentes de economías de escala. Las empresas mejor posicionadas en el mercado eran quienes adecuaban la tecnología a sus productos, generando así la producción en masa. Durante La Era Industrial se desarrollaron sistemas productivos y de control financiero que encaminaron el capital interno de una empresa hacia su utilización más provechosa. Sin embargo la aparición de la Era de la Información en las últimas décadas del siglo XX hizo que muchos de los procesos de la Era Industrial se volvieran obsoletos, comenzando a redefinirse nuevas formas de abordaje del trabajo. Las compañías empezaron a observar que dejaban de obtener una ventaja competitiva mediante la aplicación de las nuevas tecnologías a los bienes físicos y gestionando únicamente los activos tangibles y pasivos financieros. El contexto exigía cambios drásticos.

Las empresas de servicios no escaparon del fuerte impacto de la Era de la Información. Estas organizaciones solían observar de lejos la competencia de mercado y mantenían un único medio de regulación: El Gubernamental. Sin embargo, la aparición de importantes iniciativas desreguladoras y de privatización de las empresas de servicios obligaron fuertemente a estas compañías a redefinir sus estrategias de negocio, posicionándolas en un mercado sumamente competitivo.

La Era de la Información comenzó a exigir el desarrollo de nuevas capacidades para obtener el éxito y sobrevivir en el mercado. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles se convirtió en algo decisivo en qué invertir, y empezó a comprenderse que los activos intangibles permiten que una organización:

“Desarrolle relaciones con los clientes existentes posibilitando la lealtad y permitiendo ofrecer servicios a nuevos segmentos en el mercado.

Introduzca productos y servicios innovadores.

Produzca productos y servicios de alta calidad con un costo bajo y con cortos plazos de espera.

Movilice las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua de sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta.

Aplique la tecnología necesaria, base de datos y sistemas de información que satisfagan la demanda de los clientes y permitan el control interno”.¹⁹

Considerar la existencia de las variables mencionadas exigió a los directivos de las organizaciones una fuerte redefinición de sus estrategias de negocio, conjuntamente con esto las empresas se vieron obligadas a modificar los “objetivos” de las personas de la Era Industrial hacia las “competencias” necesarias para desempeñarse en la Era de la Información ligadas a los objetivos de los puestos de trabajo orientados a resultados.

Comenzaba ya a visualizarse un contexto en el que invadía el exceso de información, la intangibilidad sostenida por una inconmensurable red mundial de contactos, el incremento de la demanda política y social, un creciente aceleramiento de la dinámica de Cambio y simultáneamente, un fuerte acortamiento de los ciclos de vida del conocimiento. Una diversidad de fuerzas por separado y en combinación, comenzaron a impulsar a las compañías a penetrar cada vez más profundamente en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores era ignoto: los clientes comenzaron a asumir el mando, la competencia se intensificó vorazmente, la exigencia por la calidad de los productos y servicios se tornó una constante y las organizaciones comenzaron a volverse “conocimiento intensivas”. “En tanto nos trasladamos desde la era industrial hacia la era de la información, el conocimiento es

¹⁹Robert Kaplan, David Norton, Cuadro de mando Integral (The Balance Scorecard) 2da Edición Ed Gestión 2000. Enero 2008

reconocido como la principal fuerza detrás del éxito competitivo entre las firmas. En una economía donde la única certeza es la incertidumbre, la única fuente segura de última ventaja competitiva es el conocimiento”²⁰.

Bajo este marco se produjo una modificación radical de la visión y misión de las empresas: muchas de ellas obligadas a abandonar su monopolio viéndose expuestas a competir con pequeños y medianos proveedores, y a su vez, con una altísima gama de nuevos consumidores. El contexto cambiaba cada vez mas y con mayor velocidad.

Kaplan y Norton postularon en su publicación “The Blance Scorecard”²¹ que las organizaciones de la Era de la Información y las organizaciones de la Era Industrial fueron construidas sobre un conjunto de hipótesis de funcionamiento. Estas hipótesis sostienen que la evolución de una y otra se produjo a lo largo del tiempo, y que la Era Industrial demostró escasa flexibilidad y posibilidad de adaptación al mercado cambiante, esto es lo que justifica el motivo por el cual las estrategias de las organizaciones de la Era Industrial han perdido primacía.

Los programas, iniciativas y procesos de cambio de las organizaciones de la Era de la Información comenzaron a utilizar modelos de gestión basados en la valoración de activos intangibles, como los productos y servicios de alta calidad, los empleados expertos y motivados, los procesos internos predecibles y sensibles, y los clientes leales y satisfechos. Para las empresas de la Era de la Información estos activos intangibles son mas imprescindibles para el éxito que los activos físicos y tangibles tradicionales. El paradigma cambio en forma radical.

Durante el período de la Era Industrial las empresas generaron fuertes distinciones entre dos grupos de empleados: *la elite intelectual* y *los obreros*. La primera estaba integrada por gerentes e ingenieros, que utilizaban sus capacidades de análisis para diseñar los procesos y productos de la cadena industrial. Ellos seleccionaban, gestionaban a sus clientes y supervisaban las operaciones diarias. El segundo grupo estaba compuesto por los obreros u operarios, quienes generaban los productos y prestaban los servicios. La fuerza de trabajo de este grupo secundario era un factor principal para la empresa de la Era Industrial, pero sólo se utilizaban sus capacidades físicas y no su capacidad intelectual. Sus tareas eran realizadas

²⁰ Lic. José Luis Lara. Nonaka y Takeuchi, Gestión del Conocimiento y Desarrollo de Competencias Profesionales,(1995).

²¹ Robert Kaplan, David Norton, Cuadro de mando Integral (The Blance Scorecard). 2da Edición Ed Gestión 2000. Enero 2008

bajo la supervisión directa de gerentes o supervisores. En esta época el talento era definido como “la capacidad de una persona para realizar a la perfección una determinada tarea, sin errores y en tiempos record”²².

A finales de siglo XIX y durante el transcurso del siglo XX la incorporación de nuevas tecnologías produjo la automatización de una multiplicidad de procesos, incorporándose en las organizaciones, fundamentalmente industriales, una amplia diversidad de maquinarias capaces de reemplazar la mano de obra directa. La automatización redujo ampliamente el porcentaje de empleados que realizaban tareas tradicionales aumentando la demanda de personas para ocupar funciones analíticas: contables, de ingeniería, marketing, recursos humanos, finanzas, etc. Muchos individuos desempeñándose en posiciones operativas fueron valorados a posteriori por sus aportes sobre la forma de mejorar la calidad, reducir los costos, los tiempos en los ciclos productivos, etc. La dependencia del talento, inicialmente por parte de las grandes compañías se vio en aumento: en 1900 en Estados Unidos y Europa solo el 17% de los empleadores requerían de la capacidad intelectual de sus trabajadores, hoy más del 60% la requieren; este indicador da cuenta de la importancia que ha cobrado para las organizaciones la contratación de gente con capacidad analítica y potencial de desarrollo. El concepto de “Capital intelectual” comenzó a cobrar sentido.

22 Revista Mercado. Talento, el petróleo del futuro, por Daniel Alciro. Abril 2008.

Gráfico 2: Paralelismo entre la Era Industrial y la Era de la Información²³.

	Era Industrial	Era de la Información
Funciones Cruzadas	<ul style="list-style-type: none"> - Ventajas competitivas dadas por la especialización de las capacidades funcionales: fabricación, compra, distribución, marketing y tecnología. - Especialización: crecimiento de la especialización funcional, enorme ineficacia, no cooperación entre departamentos y lentos procesos de respuesta 	<p>Procesos integrados: cruzan las funciones tradicionales, combinan los beneficios de la especialización con la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados</p>
Vínculo con Clientes y Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo por medio de transacciones en pie de igualdad - Operaciones generadas sobre planes de producción que empujan los productos y servicios a través de cadenas de valor 	<ul style="list-style-type: none"> - Integración de procesos de aprovisionamiento y producción: Sistemas integrados. Operaciones generadas sobre los pedidos de clientes. Mejoras en los costes, calidad y tiempos de respuesta
Segmentación de clientes	<p>Productos y servicios a bajo costo producidos en cadena</p>	<p>Productos y servicios hechos a la medida de la demanda de sus diferentes segmentos de clientes</p>
Escala Global	<p>Límite: Fronteras nacionales / Locales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia: empresas mundiales - Clientes mundiales. - Combinación: eficiencia y creciente competitividad de las operaciones globales con la sensibilidad del marketing hacia los clientes locales.
Innovación	<p>Ventaja competitiva: Liderazgo en la permanencia de un mismo producto en el mercado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Anticipación a las necesidades futuras del cliente - Invención de servicios y productos utilizando las nuevas tecnologías de los productos en eficientes procesos de funcionamiento y prestación de servicios. - Mejora continua de procesos para los productos de permanencia en el mercado

²³ Robert Kaplan, David Norton Cuadro 2: Diseño propio sostenido por las referencias publicadas en el libro “Cuadro de mando Integral (The Balance Scorecard). 2da Edición Ed Gestión 2000. Enero 2008”

Por su parte, la Era de la Información acarreó la posibilidad de que todos los empleados aporten valor a la producción de bienes, productos o servicios gracias a sus conocimientos o por la información que podían proporcionar, surgiendo dentro del ámbito de Recursos Humanos la “Gestión por Competencias” como herramienta capaz identificar quiénes eran aquellas personas capaces de producir conocimientos, cómo lo hacían y, sobre todo, qué hacían con ellos. Se desarrollaron conceptos orientados a entender al conocimiento no como mera información, sino como producto del procesamiento que de esa información realiza el cerebro humano, el conocimiento en tanto la guía que permite actuar sobre la realidad desde una perspectiva determinada.

De esta manera, y con una orientación económico-financiera, generar el Capital Intelectual comenzó a ser, para las organizaciones, tanto el procesamiento de la información de manera inteligente, como la posibilidad de actuar en forma innovadora alcanzando resultados rentables para el negocio.

Por lo tanto, si las personas piensan y actúan, y es en el accionar el momento en el que producen resultados, necesitan contar con ciertas actitudes y motivaciones que los lleven a querer hacer algo con sus conocimientos, y para poder crear, deberán poseer habilidades que le permitan producir resultados a partir de los conocimientos que generan. Precisamente de ello tratan las competencias, de los conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones que permiten a una persona actuar para alcanzar ciertos resultados que aporten valor agregado al negocio, y por lo tanto, un diferencial económico-financiero rentable.

CAPITULO 5

ENFOQUE SOCIO TECNICO DE LAS ORGANIZACIONES

Este capítulo tiene como finalidad articular conceptos de diversas disciplinas con el objetivo de comprender cómo funciona la dinámica social dentro de las organizaciones. Los temas a abordar consistirán en:

Definir qué se entiende cuando hablamos de enfoque socio-técnico de las organizaciones.

Cómo la interacción entre el sujeto y el contexto determinan el mundo interno de cada individuo.

Comprender a las organizaciones e instituciones como organismos diferenciales, que a su vez se articulan, brindando un sentido social a la realidad del sujeto.

Cuál es la importancia de sostener un adecuado contrato psicológico y cómo impacta esto en el sujeto

Analizar el vínculo entre horizonte temporal y roles de los individuos en las organizaciones.

Leonardo Schvarstein²⁴ articula los conceptos de *institución, organización, grupo e individuo* basándose en la teoría de Pichon Rivière, quien sostiene que lo comunitario incluye lo institucional, que a su vez incluye lo grupal y que a su vez incluye lo individual. De este modo, la organización no solo nuclea a los grupos, sino que los determina y es determinada por ellos. Simultáneamente, las características de tiempo y espacio permiten comprender cómo estas determinaciones colaboran al dinamismo de los cambios sociales. Es en este sentido factible la definición de una *Psicología Social en las Organizaciones* como la disciplina cuya finalidad es la observación y análisis del sujeto y su interacción con el medio, y cómo en esta interacción se va configurando el mundo interno de cada individuo a partir de su adaptación activa a la realidad.

Gráfico 3: La interacción entre variables es eje del dinamismo de los cambios sociales que se producen internamente en las organizaciones / instituciones²⁵.



²⁴ Leonardo Schvarstein, *Psicología social de las Organizaciones, Nuevos Aportes*. Ed Paidós. Bs As. Diciembre 2002

²⁵ Diseño y creación propia sostenidas por las ideas y aportes de Leonardo Schvarstein en *Psicología Social de las Organizaciones, Nuevos Aportes*. Ed Paidós. Bs As. Diciembre 2002

Abordar las organizaciones desde esta perspectiva permite entender que éstas son decodificadoras del comportamiento del sujeto, aún más, son generadoras de necesidades y recíprocamente deben generar medios que permitan satisfacerlas. Esto lleva a tener que comprenderlas para advertir los efectos que causan en los individuos, y deducir cómo los rasgos que constituyen su identidad determinan modalidades de vínculo que llevan al conflicto interno, el cual centrará su fundamento en las luchas de poder producidas por la incompatibilidad de caracteres que confluyen en ellas.

Schvarstein realizó una diferenciación entre las *Instituciones* y las *Organizaciones*, definiendo a las primeras como “cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan formas de intercambio social”²⁶. Desde esta perspectiva “lo instituido” tiene valor de ley y universalidad, se impone como fuerza conservadora de valor cultural. Una Institución, en tanto abstracción y construcción del sujeto, forma parte de la realidad social que define ya sea cuánto estará establecido como cuánto será naturalizado. De este modo, para poder comprender la dinámica social, es fundamental comprender aquello que se presenta como instituido frente a lo instituyente, que vine en pos de la generación del cambio y la transformación.

A su vez, las Organizaciones son lugares virtuales, culturalmente desarrollados y que existen gracias a la construcción que se hace de ellos. Están atravesadas por diversas Instituciones que determinan los aspectos de las interacciones sociales entre los sujetos, lo que da como resultado el modo en el que estos asignan significados a lo que allí acontece.

Las Instituciones atraviesan a las Organizaciones y es este atravesamiento el que permite comprender cómo se producen ciertos modos de hacer y de pensar, y estos mismos se vuelcan en la sociedad. Es de este modo como el sujeto adquiere *su* “real conocimiento”, naturaliza lo instituido y se construye en tanto sujeto sujetado a una sociedad. De este modo no solo existe una dialéctica *insituído-insituyente* sino también una dialéctica *sujeto-producido/sujeto-productor*, que considera la variada cantidad de organizaciones en las que el sujeto participa a lo largo de su vida.

²⁶ Psicología social de las Organizaciones, Nuevos Aportes. . Leonardo Schvarstein Cap 1- 1.2 Organizaciones e Instituciones Ed Paidós. Bs As. Diciembre 2002

Gráfico 4: Engranaje entre variables²⁷.



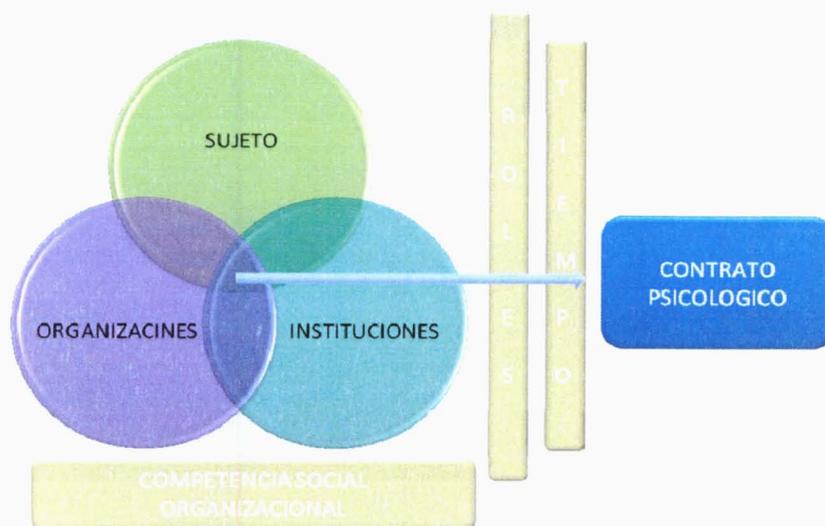
Esta participación e interacción permanente hace que en cada una de las organizaciones en las que el sujeto se ve comprometido y en las que deposita expectativas de desarrollo personal, se genere la construcción de lo que Eduard Schein llama *Contrato Psicológico* fundido en un fuerte atravesamiento de tipo ideológico. Según Schein, este tipo de contrato apunta a la “relación” que establece el individuo con la organización. Esta noción implica “(...) la existencia de un conjunto de expectativas no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización”.²⁸

Por lo tanto, de lo anteriormente expuesto, se observa cómo las organizaciones adquieren un carácter dinámico basadas en la tríada “instituciones-organizaciones-sujetos (en interacción)”.

²⁷ Diseño y creación propia sostenidas por la teoría de Pichón Riviere y Leonardo Schvarstein en “Psicología Social de las Organizaciones. Nuevos Aportes. Ed Paidós. Bs. As. Diciembre 2002

²⁸ Graciela Filippi, El aporte de la Psicología del trabajo. 3ra Edición. Editorial Eudeba. Febrero 2002. Cap Federal

Gráfico 6: La intersección entre Sujeto + Organizaciones + Instituciones determina el contrato psicológico que se va a establecer en esta tríada.²⁹



Ahora bien, con relación al enfoque Sociotécnico de las Organizaciones y agreguemos un condimento más a este análisis: *la tecnología*.

El Instituto Tavistok³⁰ de Londres realizó estudios vinculados con las consecuencias sociales del cambio tecnológico. Esto lo llevo al desarrollo *del Modelo Sociotécnico de las Organizaciones*³¹, el cual considera la influencia de la tecnología sobre la organización social, tanto en el nivel del grupo pequeño como en el de la organización formal más amplias. Este modelo sostiene que la organización esta compuesta por la combinación de tecnología y al mismo tiempo por un subsistema social, abierto y estructurado en dos subsistemas:

²⁹ Diseño y Creación propia

³⁰ <http://www.tavinstitute.org/>

³¹ A comienzos de los años 50 se llevaron a cabo por el instituto británico Tavistock una serie de estudios en diversas minas de carbón inglesas. En estas minas después de un fuerte proceso de mecanización se estableció la definición estricta de tareas siguiendo el esquema taylorista. En contra de lo esperado, según el enfoque tradicional de la organización del trabajo, la productividad decreció y el instituto fue contratado para estudiar el problema. Los investigadores del instituto indicaron que el proceso de mecanización había destrozado la estructura tradicional de equipos pequeños de mineros que llevaban a cabo todas las tareas de extracción del carbón, que habían sido reemplazados por equipos de especialistas que trabajaban independientemente. La solución planteada por los investigadores fue una nueva forma de organización que denominaron enfoque de Diseño de Sistemas Sociotécnico basada en el desarrollo de grupos de trabajo relativamente autónomos donde los trabajadores poseen todas las habilidades esenciales para llevar a cabo las tareas y en base a las cuales es posible un intercambio de los puestos de trabajo, permitiéndoles con una supervisión mínima tomar sus propias decisiones en aquellos temas directamente relacionados con las actividades que realizan. Estos grupos en comparación con los métodos convencionales fueron más efectivos, tanto en términos de productividad como en términos sociales y psicológicos. Eric Trist y sus colegas (1963) mostraron como los mineros podían escoger entre un tipo de trabajo especializado y fragmentado y una organización de grupos parcialmente autónomos. De este análisis surge la proposición de que una producción eficaz es función del ajuste u optimización conjunta del sistema social y del sistema técnico: el mejor desempeño del todo no puede reducirse a la suma de los mejores desempeños de sus partes tomadas por separado. *IX Congreso de Ingeniería de Organización Gijón, 8 y 9 de septiembre de 2005*. "Enfoque sociotécnico de la organización del trabajo y su influencia en la calidad". Mercedes Grijalvo y Bernardo Prida1. Área de Ingeniería de Organización. Escuela Politécnica Superior. Universidad Carlos III de Madrid. Avenida de la Universidad, 30. 28911 Leganés (Madrid).

El subsistema tecnológico el cual cubre la tecnología, el territorio y el tiempo. Este subsistema es el responsable de la eficiencia potencial de la organización, comprende las tareas que van a desempeñarse y su duración, las instalaciones físicas, el equipamiento e instrumentos utilizados, y las técnicas operacionales.

El subsistema social, que comprende a los individuos, sus características físicas, psicológicas, las relaciones sociales entre ellos y las exigencias de su organización.

Ambos subsistemas en interacción constante e interdependiente, ejercen influencia entre si, y se determinan uno a otro.

Como mencionamos, el enfoque considera que una organización es un sistema abierto: “(...) toda organización “importa” del ambiente diversas cosas y utiliza estas importaciones en ciertos tipos de procesos de “conversión” para luego “exportar” productos, servicios, etc., que resultan del proceso de conversión”³². Por lo tanto, la tarea principal de este sistema es la supervivencia mediante el cumplimiento de sus metas y objetivos.

El punto de vista Tavistock es una manera global e intersistémica de conceptualizar una organización. Este enfoque toma en cuenta por un lado la importancia de una *tecnología* y *estructura* adecuadas para el trabajo de la organización, y por otro lado examina las relaciones entre la tecnología y las cualidades humanas de los trabajadores.

Estas relaciones varían y requieren de análisis constante. Así, el punto de vista Tavistock incluye tanto lo psicológico, lo social y lo tecnológico, tratando de promover mediante la interacción de estos tres aspectos de la realidad organizacional su optimización.

³² Tavistock (Sistemas Combinados) Ing. Julio Carreto, MBA.

Gráfico 5: Organizaciones e Instituciones: Sus determinantes en tanto Sujeto / Objetos³³.



Ahora bien, el concepto de “tiempo“ brinda la posibilidad de situar los aspectos sincrónicos y diacrónicos de la organización, permite responder al acontecer propiamente dicho, establecer los límites del comportamiento apropiado y caracterizar a los sujetos dentro de determinados *roles*.

Las organizaciones (en particular las laborales) tienen la característica de marcar la forma en cómo el sujeto concibe su presente, pasado y futuro, marcan el paso del tiempo, y conjuntamente adjudican roles. “El concepto de rol proviene del modelo dramático y convierte a los actores en personajes de una trama argumental constituida para el logro de los propósitos que se establecen (...) el rol puede definirse como una pauta de conducta estable (...) que determina la naturaleza de la interacción. Es el concepto de rol organizacional el que transforma al actor en personaje; distinguiendo entre la imagen que un individuo tiene de sí mismo (personaje) y su soporte material, físico, biológico (actor)”³⁴. Dicho de otro modo, la *función* del sujeto es el “para qué” mientras que su *status* alude a su ubicación dentro de la estructura organizacional; es la organización la que determina el rol que el sujeto va a desempeñar y a su vez, describe sus expectativas de desempeño mediante el discurso de otras personas, discurso que el sujeto deberá decodificar a medida que va introduciéndose en la cultura de dicha organización. Para esto, Schvarstein postula que el individuo desarrolla la

³³ Diseño y Creación propia basada en los conceptos desarrollados en el capítulo.

³⁴ Leonardo Schvarstein, Psicología social de las Organizaciones, Nuevos Aportes. Ed Paidós. Bs As. Diciembre 2002

competencia social organizacional, la cual le permite decodificar los mensajes de la organización y de sus integrantes. “La organización pondrá sistemas de estímulo de desarrollo de esa capacidad y sancionará la incapacidad” y esto es lo que determina la configuración del rol atado a la dinámica del *desempeño*.

Jaques afirma que “La gente ansía tener la oportunidad de enfrentar el desafío de un trabajo económico y necesita contar con dicha oportunidad para mantenerse psicológicamente viva y contenta”³⁵. Sostiene que las personas aspiran a la posibilidad de trabajar en un nivel en el que puedan utilizar a pleno sus capacidades y obtener una remuneración justa y diferencial por el rol que desempeñan. Si estas condiciones se cumplen, conjuntamente con un liderazgo adecuado, las personas no solo trabajarán en forma eficiente sino que gozarán de la tarea que realizan, de lo contrario el impulso del trabajo se verá obstaculizado”.

Por lo tanto, si la organización logra establecer un sólido contrato psicológico, producir el equilibrio adecuado entre las capacidades potenciales y los roles que ocupan los sujetos, sostener un nivel apropiado en cuanto a la remuneración que perciben y promover un liderazgo eficaz, entonces estaremos frente a lo que Jaques entiende por “requerida”, o sea, aquella “buena” organización que es eficaz, ya que permite que se logre el trabajo necesario, y paralelamente proporciona un sentimiento de confianza y seguridad a todos los empleados considerando:

- a. “Adecuados mecanismos que permitan la comunicación hacia arriba y hacia abajo, tanto en forma horizontal como vertical.
- b. Sistemas de compensación que premien los buenos resultados
- c. La identificación de talento en aquellos roles críticos, dónde mas pueda lucirse la capacidad de gestión.
- d. La creación de espacios para el desarrollo del talento mediante nuevos alicientes.”³⁶

Jaques considera cuánto es el tiempo real que puede demandar el completamiento de una tarea, entiende que a medida que se va incrementando el intervalo temporal, se va incrementando la complejidad de dicha tarea, la responsabilidad del individuo y la complejidad del procesamiento mental. “(...) cuanto mayor sea la capacidad potencial de una

³⁵ Elliot Jaques, *La organización Requerida*. Ed Granica. Buenos Aires, Noviembre 2004

³⁶ Revista Mercado. Talento, el petróleo del futuro, por Daniel Alcero. Abril 2008.

persona, mayores serán los alcances de su trabajo en tiempo, o sea, no solo podrá planear para momentos futuros mas distantes, sino llevar a cabo esos planes hasta su realización final. La complejidad de procesamiento mental de una persona es el poder mental que le permite sustentar procesos de discrecionalidad cada vez mas complejos. Cuanto mas dilatado es el lapso de un rol, mas complejo es el trabajo, mas fuerte es la incertidumbre y el peso sentido de la responsabilidad, se requiere una mayor complejidad de procesamiento mental y un horizonte temporal mas largo”.³⁷

Jaques coloca en un mismo nivel de análisis *el nivel de trabajo y la capacidad potencial* del individuo, y sostiene que para cubrir con éxito un rol se requiere un sujeto con las competencias necesarias para ese puesto de trabajo, no menos, y con el potencial adecuado para aspirar al paso siguiente, respetando los tiempos cronológicos para el próximo salto. Aquello que Jaques llama “*Horizonte Temporal*” marca la proyección a futuro en la que el sujeto puede pensarse y estar en condiciones de pronosticar o controlar. Cuando Jaques postula la definición de *complejidad* habla de “(...) la cantidad de variables que deben manejarse ante una situación en un momento dado, la claridad y precisión con las que puede identificarse a dichas variables y su ritmo o cambio”³⁸.

¿Qué significa esto?. A medida que disminuye la complejidad de una tarea, la misma puede delegarse a niveles inferiores, por el contrario, a medida que aumenta el nivel de complejidad tendrá una entidad mayor de resolución. De este modo , la complejidad de un problema radica *en los caminos que deben recorrerse para alcanzar los objetivos del rol*. Dicho de otro modo, alcanzar las metas propuestas en una determinada posición, consiste en ir eligiendo los caminos adecuados (o en ir construyéndolos) para el logro de los objetivos propuestos y simultáneamente ir adaptándose a contextos de constante cambio.

Por lo tanto, el establecimiento y continuidad en el tiempo del desempeño de una persona, según el rol que ocupa en la organización, debieran ser un indicador que le posibilite a los líderes de las organizaciones brindar atractivos planes de desarrollo profesional actuando como facilitadores de nuevas formas de resolución de una amplia diversidad de situaciones. Esto debiera posibilitar el incremento del nivel de seniority, conjuntamente con la promesa de contar con la posibilidad de ir desarrollando tareas mas complejas en roles diferenciales.

³⁷ Elliot Jaques. La organización Requerida. Ed Granica. Buenos Aires, Noviembre 2004

³⁸ Elliot Jaques. La organización Requerida, Ed Granica. Buenos Aires, Noviembre 2004

Si a ello le adicionamos un contrato psicológico pasible de ser sostenido en el tiempo, debería poder permitir al individuo desenvolverse con cierto grado de compromiso con la organización; lo cual contribuye a cierto aseguramiento de la continuidad de la relación laboral del sujeto con la empresa, gracias al compromiso e identidad de pertenencia que se generan mediante la difusión de sus códigos culturales.

CAPITULO 6

CAPITAL HUMANO: PERSPECTIVA ECONOMICA

Este apartado tiene como finalidad describir el concepto de Capital Intelectual con el objetivo de determinar cómo la economía impacta en el comportamiento humano. Los temas a desarrollar son:

- a. El impacto de la economía y su vínculo con el comportamiento del sujeto.
- b. La importancia de invertir en el sujeto como generador de Capital Intelectual.
- c. La fundamentación de la teoría de la Elección Relacional y su vínculo con el sujeto.

La teoría del capital humano según Mark Blaug³⁹ fue anunciada hace más de veinte años por Theodore Schultz⁴⁰. Sin embargo podemos decir que su nacimiento efectivo se produjo dos años más tarde cuando el "Journal of Political Economy"⁴¹ publicó, en 1962 un suplemento sobre "La Inversión en el Capital Humano". Este volumen incluía, entre otros, los capítulos preliminares de la monografía "Human Capital"⁴², publicada en 1964 por Gary Becker⁴³, que

³⁹ Mark Blaug. La Metodología de la Economía. Alianza Universidad Madrid. 1985 p. 250.

⁴⁰ Theodore Schultz fue un economista norteamericano que recibió el Premio Nobel de Economía de 1979 junto a Arthur Lewis por sus investigaciones sobre economía agraria. Estudió en South Dakota State College y en la Universidad de Wisconsin. El interés por el entorno social le llevó a estudiar Economía. Desde 1946, como director del departamento de Economía de la Universidad de Chicago, se centró en estudiar la importancia de los recursos humanos en la agricultura, especialmente en los países subdesarrollados. Criticó la importancia que estos países otorgaban al proceso de industrialización a costa del sacrificio de la agricultura. Entre sus obras destacan: "Crisis económica de la agricultura mundial" (1965), "Crecimiento económico y agricultura" (1968) y "Recursos humanos" (1972).

⁴¹ One of the oldest and most prestigious journals in economics, the Journal of Political Economy has since 1892 presented significant research and scholarship in economic theory and practice. The journal aims to publish highly selective, widely cited articles of current relevance that will have a long-term impact on economics research. JPE's analytical, interpretive, and empirical studies in a number of areas - including monetary theory, fiscal policy, labor economics, development, micro- and macroeconomic theory, international trade and finance, industrial organization, and social economics - are essential reading for all economists wishing to keep up with substantive new research in the discipline

⁴² Gary Becker. Human Capital. Columbia University Press. New York. 1964.

⁴³ Gary Stanley Becker: (2 de diciembre de 1930, Pottsville, Pennsylvania, EE. UU.) es un economista norteamericano, Premio Nobel de Economía en 1992 por ampliar el dominio del análisis macroeconómico a un mayor rango de comportamientos humanos fuera del mercado. Destacado representante del neoliberalismo. Becker comenzó sus estudios universitarios en la Universidad de Princeton y los terminó en la de Chicago, con profesores como Milton Friedman y Theodore Schultz. Trabajó en la Oficina Nacional de Investigación Económica y fue profesor en las universidades de

desde entonces se ha convertido en un referente del Capital Intelectual. El autor estadounidense aplicó la teoría económica a todos los aspectos del comportamiento del ser humano, que antiguamente eran tratados solo por disciplinas sociales y humanísticas. Su trabajo se distingue por la aplicación de conceptos de mercado en un contexto político y social, por ende, su objetivo reside en reflejar los espacios multidisciplinarios sobre los cuales la economía tiene injerencia y el consecuente vínculo con el comportamiento humano.

Becker buscó demostrar que la racionalidad económica se aplica a todos los comportamientos de las personas. Según su teoría, el capital humano (o Capital Intelectual) es definido como "*el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos*"⁴⁴.

El estudio de las sociedades del conocimiento lo llevó a sostener que la mayor riqueza radicaba en el capital humano que estos grupos poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud, su familia y la calidad de sus hábitos de trabajo. Becker logró definir al capital humano como uno de los factores más importantes para la productividad de las economías modernas, sostenidas en la creación, difusión y utilización del saber.

En su teoría económica, la noción de *capital humano* expresa la idea del bagaje inmaterial (capital intangible) que posee una persona, el cual, por elección, puede ser acumulado y utilizarse a posteriori. Siendo este el caso, puede ser aprovechado como *inversión personal* lo cual significa que las personas invierten en sí mismas de diversas formas y que no sólo buscan una satisfacción presente sino también un rendimiento en el futuro. Para esto el sujeto tiende a mantener su Capital Intelectual o psíquico con el objetivo de optimizar cada vez más sus capacidades intelectuales y físicas, evitando de esta forma que se deprecien, ya sea por la desvalorización de sus conocimientos generales o específicos, o bien por la degradación de su

Columbia y Chicago, donde conoció a George Stigler. Partiendo de su "enfoque económico", Becker afirmó que los individuos actúan de manera racional. Investigó este supuesto en cuatro áreas de análisis: capital humano, criminalidad, discriminaciones por sexo o raza y comportamiento de las familias. Para Becker, la familia es una fábrica de bienes domésticos (comida, alojamiento) producidos con tiempo y bienes de mercado. El precio de éstos tiene dos componentes: los precios de mercado y el coste de oportunidad del tiempo. Si la renta de la familia aumenta, resulta antieconómico mantener a un miembro de la familia trabajando en la casa.

Una de sus últimas propuestas es vender el derecho a inmigrar subastando cierta cantidad de visas o permisos de trabajo, es decir, que las personas migrantes paguen por tener acceso al mercado de trabajo.

Entre sus principales obras destacan: "Economía de la discriminación" (1957), "El capital humano" (1964) y "Tratado sobre la familia" (1981).

⁴⁴ Becker. Human Capital. Columbia University Press. New York. 1964

salud. De este modo, el sujeto invierte en sí mismo con el objetivo de incrementar su productividad futura.

En el libro "The Economic Approach to Human Behavior"⁴⁵ Becker postula que la economía de mercado es el mejor vehículo para lograr el crecimiento económico y el desarrollo del hombre en un contexto democrático. La obra enfatiza que es necesario para las organizaciones generar fuertes inversiones en el capital intelectual de sus recursos en tanto fuentes de conocimiento. Según esta idea, no puede existir crecimiento sostenido en el tiempo sin un amplio grado de inversión en la gente, y se refiere específicamente a la educación, capacitación constante, a la familia y a la salud, dado que son estas las variables que permitirán el desarrollo del conocimiento y la capacidad del sujeto, y con ello las posibilidades de crecimiento económico sostenido en el tiempo.

El capital humano representa la adquisición de conocimiento por parte de los individuos, y si se aspira a una economía moderna basada en el conocimiento, es necesario preparar a la fuerza laboral y empresarial, lo que a su vez requerirá de inversión en capacitación y educación. Esta relación en el mundo contemporáneo se presenta como una de las vías para resolver los dilemas de desarrollo económico.

La teoría de Becker sostiene que la inversión en capital humano es absolutamente necesaria, sin embargo no es suficiente para el desarrollo de las economías modernas, dado que sin libertad económica no se puede tener crecimiento sostenido, entendiéndose por libertad económica al respeto por la propiedad privada, a precios determinados por la oferta y la demanda, a la libertad para circular en los mercados laborales sin temor al despido, la libertad para comprar y vender en mercados externos, etc. El modelo gubernamental y las políticas económicas que adopte el estado serán las que brinden la posibilidad al sujeto de poder o no realizar sus propias metas.

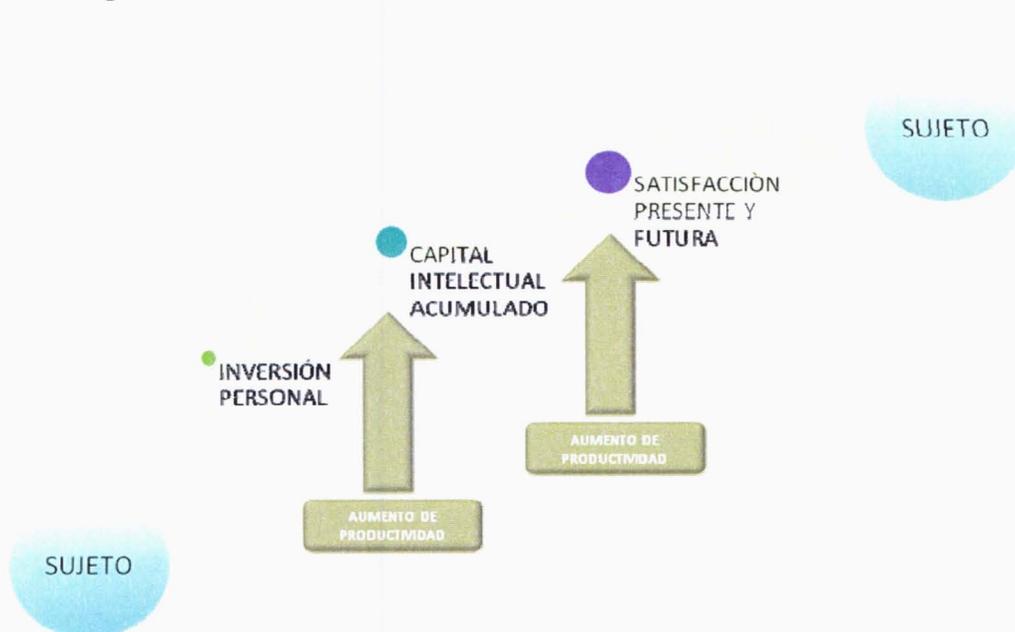
Desde esta perspectiva, la validez de cualquier modelo económico depende del vínculo que éste pueda llegar a establecer con el ser sujeto como centro de esta actividad, el cual cuenta con el capital humano en tanto "(...)todas aquellas habilidades y cualidades humanas que la persona tiene al nacer, que va acumulando durante la vida y que contribuyen a que realice su trabajo de manera más eficiente, aumentando su productividad".⁴⁶

⁴⁵ Gary Becker. The Economic approach to human behavior. En: Rational Choice. op. cit. pp. 108-122.

⁴⁶ Gary Becker. The Economic approach to human behavior. En: Rational Choice. op. cit. pp. 108-122.

Como se observa, Becker pone a la persona como centro de la economía y es justamente aquí donde familia y economía se enlazan. La economía sostiene que la sociedad busca maximizar utilidades y bienestar a lo largo del tiempo haciendo que el país incremente año a año su riqueza. Todo esto podrá acontecer siempre y cuando se haga eficiente el proceso de producción e intercambio. Y es concretamente en este paso donde la familia, como organización humana básica y fundamental, puede hacer que se logre esa eficiencia, debido a que es en este contexto en el que se realiza una de las mayores inversiones en capital humano; esta inversión la efectúan los padres en sus hijos en áreas como la salud o la educación.

Gráfico 7: El crecimiento personal del sujeto atado a indicadores de incremento de productividad personal en términos de desarrollo de talento⁴⁷.



La inversión es grande y, desde la perspectiva económica, el beneficio que a ellos, les produce como padres es muy bajo. Sin embargo, nadie más la haría sino ellos, ni aún el gobierno. De hecho, esta inversión implica una renuncia a otros bienes materiales.

Por lo tanto, bajo esta idea se sostiene que la sociedad no crece ni se desarrolla si no invierte en capital humano. Si no existieran padres interesados en el bienestar de sus hijos, no se podría producir un desarrollo económico pasible de ser sostenido en el tiempo.

De este modo Becker justifica la existencia de la familia y su carácter indispensable desde un punto de vista y argumentación exclusivamente económicos. A partir de las consecuencias

⁴⁷ Creación y desarrollo propio basado en el marco teórico expuesto.

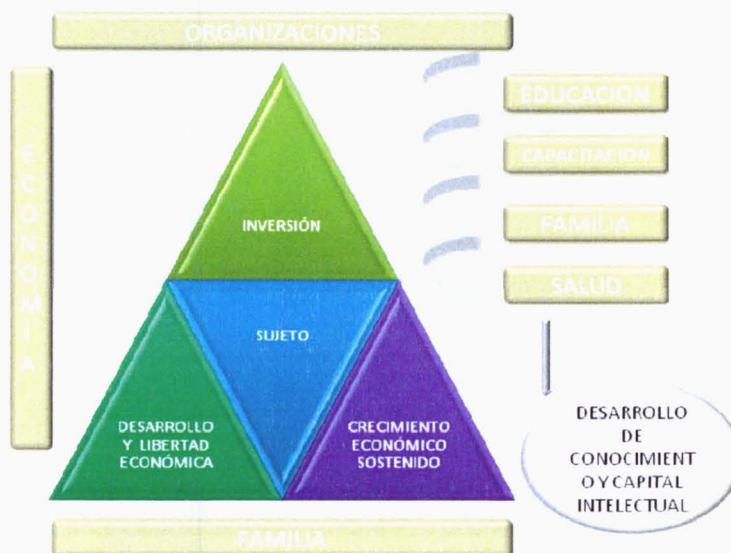
positivas del nexo economía-familia, es que el matrimonio se presenta como una ganancia donde tanto el hombre como la mujer obtienen un beneficio mayor que el que tendrían permaneciendo solteros. Parte de esa ganancia son los hijos y recuerda, desde la óptica de la economía, que son considerados un bien durable por los padres, pues si bien a cierta edad no son pasibles de producir, en un futuro sí lo harán. De esta manera Becker sostiene que es necesario que los matrimonios tengan hijos, pues únicamente así garantizan que el crecimiento económico de un país se prolongue.

Todo lo expuesto nos permite comprender acabadamente su afirmación “(...) un país sin personas no contará con el capital humano ni con la mano de obra necesaria para seguir generando riqueza. (...). Ningún factor tiene mayor significado para las relaciones entre las naciones, que las tasas de crecimiento del ingreso por habitante. Los países que experimentan un crecimiento importante durante varias décadas llegan a jugar un papel importante en los asuntos internacionales económicos y políticos, mientras que las naciones que estancan su crecimiento económico llegan a perder mucha de la influencia que un día tuvieron”.⁴⁸

Así se interpreta el sentido de sostener por qué las inversiones en la calidad y en cantidad de capital humano aparecen como aspectos fundamentales dentro de las sociedades, lo cual incluye inversiones en Capital Intelectual desde el conocimiento y las habilidades que tienen las personas, su salud, y la calidad de los hábitos de trabajo que se construyen a lo largo del tiempo a través de la experiencia. El capital humano se convierte en eje fundamental en las economías de producción modernas basadas en la creación, disseminación y utilización del conocimiento.

⁴⁸ Gary Becker. The Economic approach to human behavior. En: Rational Choice. op. cit. pp. 108-122.

Gráfico 8: Indicadores de desarrollo de Capital Intelectual bajo un modelo económico y su interacción con variables sociales⁴⁹.



El incentivo para acumular capital humano efectivo depende estrechamente de la extensión e interferencia del gobierno en la economía. En particular, hay una evidencia creciente de que la contribución al crecimiento económico de la educación extensiva y del entrenamiento se reducen de manera drástica cuando el gobierno interfiere en forma excesiva, de tal modo que una amplia intervención del gobierno en la economía generaría un retraso importante en el crecimiento económico⁵⁰. Dicho de otro modo, la participación excesiva del gobierno en la economía genera una importante reducción en la acumulación del capital humano eficaz, se encuentre este capital bajo la forma de buenos hábitos de trabajo, habilidades productivas, o nuevo conocimiento. Se necesita que el Estado esté involucrado únicamente en financiar una pequeña fracción de la gran inversión total en capital humano. En una economía de mercado que funciona adecuadamente, la vasta mayoría de las inversiones en capital humano son responsabilidad de individuos y organizaciones: Padres que invierten en sus hijos, adultos que adquieren entrenamiento adicional, y compañías y universidades que proveen capacitación personal y profesional, investiguen, y desarrollan tecnologías comercializables.

La teoría del Capital Humano contiene todos los elementos de la *teoría de la elección racional*⁵¹. Los precios y otros instrumentos de mercado distribuyen los recursos escasos de

⁴⁹ Cuadro y diseño propio bajo los estándares teóricos de la teoría económica de Becker.

⁵⁰ Gobierno, Capital Humano, y crecimiento económico. Gary S. Becker. Premio Nobel de Economía 1992. http://www.anfe.or.cr/becker_ante_mont_pelerin.htm

⁵¹ La **teoría de la elección racional** es un enfoque teórico usado en ciencias sociales que interpreta los fenómenos políticos a partir de supuestos básicos que derivan de principios de la economía: el comportamiento de los individuos en el sistema

una sociedad mostrando qué es lo que es factible elegir, permitiendo que las personas formen ciertas creencias y restrinjan sus deseos. Ahora bien, las preferencias que determinan las elecciones no se refieren exclusivamente a bienes y servicios de mercados sino a los *objetos de elección* que estos bienes y servicios representan. Los objetos de elección están relacionados con aspectos de la vida tal como el placer, la benevolencia, la envidia, etc. y no siempre tienen una relación estable con los bienes y servicios del mercado.

Debido a esto es que el núcleo de la investigación de la “Teoría del Capital Humano” está formado por la conducta maximizadora⁵², por el equilibrio del mercado que nos da información y por la asunción de la estabilidad de las preferencias. Según Becker el acercamiento económico no se restringe a los bienes materiales. Los precios, si hablamos del mercado, se asocian en forma directa al "dinero" en tanto bien de intercambio, y estos precios miden el costo de oportunidad en el uso de los recursos escasos. El acercamiento económico no asume que todos los participantes en el mercado tienen necesariamente las mismas oportunidades de adquirir los mismos bienes como tampoco manejan la misma información.

A su vez, tampoco la teoría del Capital Humano asume que los agentes que toman las decisiones son necesariamente conscientes del esfuerzo por maximizar, o que puedan verbalizar o describir en forma precisa las razones que tienen para actuar de una manera determinada. Sólo asume que el acercamiento económico es comprensivo y aplicable a toda la conducta humana, ya sea que dicha conducta se refiera a precios en el mercado, a decisiones que se repiten o que son poco frecuentes, a decisiones pequeñas o grandes, a fines emotivos o económicos, a decisiones tomadas por personas pobres o ricas, por hombres o por mujeres, por adultos o por niños.

Becker afirma que la conducta humana no está dividida en compartimientos de tal manera que algunas veces se explique cómo es capaz de maximizar y otras cómo es incapaz de hacerlo; cómo se ve motivada por preferencias estables o por preferencias volátiles; o cómo puede ser resultado de una acumulación óptima de información o cómo puede carecer de ella. Toda la

político es similar al de los agentes en el mercado, siempre tiende a maximizar su utilidad o beneficio y tiende a reducir los costos o riesgos. Los individuos prefieren más de lo bueno y menos de lo que les cause mal. Esta racionalidad tiene que ver con una cierta intuición que lleva a los individuos a optimizar y mejorar sus condiciones. El actor individual es la unidad de análisis de esta teoría. Se asume que todo individuo se guía por su interés personal, por tanto, todos los individuos son egoístas; y todo individuo tiene la capacidad racional, el tiempo y la independencia emocional necesarias para elegir la mejor línea de conducta, independientemente de la complejidad de la elección que deba tomar. Esto no implica necesariamente que estos supuestos sean ciertos, es decir, que los individuos reales se comporten de esa manera. Pero se supone que podemos explicar el comportamiento observado en un agregado, como un mercado, si suponemos que así es, tal y como defienden Gary S. Becker o Milton Friedman. Gary Becker. *The Economic approach to human behavior*. .

⁵² Entendiendo el término maximizar como optimizar, aprovechar al máximo.

conducta humana puede ser vista como un grupo de acciones que se explican por los deseos y las creencias de los participantes, por la maximización de un grupo estable de preferencias y por la acumulación "racional" de información. Según Becker, si el argumento central de la teoría del Capital Humano es correcto, el acercamiento económico provee una red para comprender la conducta humana.

En conclusión, se ha reconocido por casi cuarenta años - desde que la contribución del capital humano a la vida económica empezó a ser apreciada- que inversiones extensivas en capital intelectual son necesarias para el crecimiento económico. Esta valorización ha sido observada a partir de las experiencias de los trabajadores en las economías modernas; el conocimiento creado en las compañías, en los laboratorios, universidades, se vio diseminado tanto en las escuelas como en el trabajo, y comenzó a ser utilizado por las compañías para producir bienes y servicios.

Estudios realizados sobre el desempeño de países económicamente estables encuentran que el crecimiento en la educación y en conocimiento a través de gastos en investigación y desarrollo contribuyen significativamente al crecimiento económico, organizacional, profesional y personal. Las sociedades del conocimiento valoran cada vez mas el capital intelectual; la era de la información se construye sobre las bases del capital humano para la expansión y crecimiento de la productividad de las economías modernas basadas en la utilización del saber, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas e involucran la calidad de sus hábitos. Para las teorías psicológicas de las organizaciones, el conocimiento generado en las instituciones y utilizado para producir bienes y servicios se presenta en la actualidad como factor significativo de éxito, y si bien la era industrial consideró como factor prioritario el desarrollo económico, hoy, la era de la información no vacila en vincular la "formación intelectual y progreso económico" estableciéndolos como factores críticos de éxito.

Gráfico 9: Equilibrio entre los resultados económicos y la identificación de los activos intangibles⁵³



CAPITULO 7

TALENTO Y SIGLO XXI: LA GUERRA GLOBAL FRENTA A LOS DRIVERS DE RECURSOS HUMANOS.

Nuestro último recorrido teórico tendrá como objetivo contribuir al aporte realizado por diversos estudios, cómo debe gestionarse el talento y el impacto que esto tiene en los drivers de Recursos Humanos.

Los temas a desarrollar serán:

- a. Qué deben tener en cuenta las organizaciones para generar una ventaja competitiva en el mercado.
- b. Qué significa cuando hablamos sobre “Mentalidad Talento” y su importancia.
- c. Cuál es el compromiso de las organizaciones en lo que respecta a Gestión de Talento.
- d. Qué herramientas deben utilizarse para medir la variable Talento.

Como se mencionó en el capítulo anterior, el estudio iniciado por McKinsey⁵⁴ en 1997 sobre la guerra del talento a 27 compañías estadounidenses de industrias financieras, arrojó que el

⁵³Figura que representa el establecimiento del equilibrio entre los resultados económicos y la identificación de los activos intangibles, entendiendo su dificultad de ser cuantificados. Bajo estos criterios el modelo de Gestión por Competencias debe asegurar la rentabilidad en la gestión de RRHH mediante la identificación del capital intelectual Desarrollo y diseño propio bajo los estándares de la teoría económica de Becker.

gran reto de las organizaciones será fortalecer ampliamente a sus equipos de talentos y con la rapidez necesaria como para adelantarse a la competencia. Este se considera el punto crítico y estratégico que deben adoptar las organizaciones y que los gerentes deben reconocer como parte de su gestión integral.

El mismo estudio arrojó que de 13,000 ejecutivos entrevistados de las 27 compañías, más la experiencia con 200 organizaciones permitieron la identificación de cinco imperativos claves sobre los cuales las organizaciones deben actuar para generar una ventaja competitiva:

- a. Adoptar una mentalidad de talento
- b. Crear una exitosa propuesta de valor para los empleados
- c. Reconstruir la estrategia de reclutamiento y selección
- d. Incorporar el desarrollo en la organización
- e. Diferenciar y reafirmar al personal

Bajo este postulado los expertos se inclinan por pensar que las estrategias organizacionales deben concebir la competitividad desde sus activos estratégicos existentes, más aquellos que deberían identificar como potenciales recursos a adquirir en el corto plazo; en ambos casos el objetivo debe ser posicionarse estratégicamente en el mercado.

Como contribución al análisis de la Gestión del Talento Hellen Handfield⁵⁵ y Jones Beth Axelrod⁵⁶ postularon el nombre de “*mentalidad talento*”.⁵⁷ Esto significa que los gerentes son responsables por el desarrollo del talento de sus empleados, la mentalidad talento es la convicción de que contar con los mejores recursos es un factor crítico de ventaja competitiva y es reconocer que el talento es lo que activa el alto desempeño. La “mentalidad talento” incluye una sólida y profunda convicción de que el talento conduce a un mejor desempeño

⁵⁴Ed. Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod La Guerra Por El Talento, Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos. Ed. Harvard Business School Press. 2000

⁵⁵Helen Handfield-Jones es una de las principales expertas en liderazgo, talento y estrategia. Es Directora del Programa de Educación para CEO's y Presidente de Handfield Jones Inc empresa de consultoría. Es Co-autora del libro “La Guerra por el talento” publicado por Harvard Business School Press, 2001. Co-líder de McKinsey & Company pionera de la investigación de talento en 1997. Asesora a más de cincuenta empresas de todo el mundo sobre estrategias de talento. Es Oradora inscrita en estrategias de talento de liderazgo en más de cincuenta foros, incluidos “El Capital humano”, The Conference Board y la Harvard Business School. Helen Handfield-Jones fue creadora de Handfield Inc Jones en el otoño de 2002 con la misión de potenciar la investigación y la experiencia para el beneficio de los clientes decididos a construir un fuerte grupo de talentos de liderazgo. Su objetivo es la enseñanza de altos dirigentes de cómo evaluar y desarrollar sus principales gestores crear estrategias para reclutar y retener talento clave, y desarrollar la organización de la próxima generación de líderes. <http://www.handfieldjones.com/WhoIs.html>

⁵⁶Beth Axelrod esdirectora de McKinsey & Company en Stamford, Connecticut, autora de “La Guerra por el Talento”

⁵⁷ Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod La Guerra Por El Talento, Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos. Harvard Business School Press. 2000

corporativo, a diferencia de la tradicional idea de pensar que la gente “es el activo mas importante”, esto es mucho más.

Las organizaciones con los mejores talentos serán las que superen a sus competidores, de allí que la adopción de “la mentalidad talento” implica que en el seno de la organización debe haber una fuerte ideología de que los talentos sostienen y posicionan a la empresa y de esta forma crean una propuesta de valor que hace que las organizaciones sean “re-elegibles” por sus empleados, posibilitando oportunidades de desarrollo profesional orientadas al logro de los objetivos de ambos: de la organización y del empleado.

Gráfico 14: Mentalidad Talento⁵⁸.



Las estrategias de reclutamiento y selección han cambiado notablemente, hoy las organizaciones deben desarrollar nuevas fuentes de sourcing, incluir innovadores procesos de selección de personal, entrevistar críticamente y aprovechar toda oportunidad de detectar ejecutivos calificados. A su vez, desarrollar una propuesta de valor que resulte atractiva y se diferencie de la competencia. Es responsabilidad de las organizaciones y parte de la gestión integral de Recursos Humanos utilizar nuevos métodos para hallar jóvenes profesionales no solo cuando tienen cargos vacantes; generar bases de datos lo suficientemente sólidas que les permitan cubrir la diversidad de perfiles de la organización, y mantener informados a los candidatos una y otra vez sobre los avances del proceso de reclutamiento.

Simultáneamente las organizaciones deben hacer del desarrollo de su personal un punto preponderante y, dada la escasez que se experimenta en el mercado, son responsables de

⁵⁸ La conjunción entre dos factores que dan como resultado el posicionamiento estratégico en el mercado de las organizaciones talentosas. Desarrollo propio basado en la teoría analizada por diferentes autores.

formar a sus líderes, desarrollando las capacidades necesarias en su propia gente. Para esto es fundamental comprender que el desarrollo de estas estrategias de Recursos Humanos son el punto nodal de una gestión exitosa en el contexto actual, dado que las personas con talento tienden a buscar nuevas oportunidades fuera de la organización en la que se encuentran si no vislumbran desafíos de corto plazo y posibilidades de crecimiento.

El concepto de Capacitación y Desarrollo no es el mismo que hace años atrás. Hoy deja de ser suficiente la asistencia a un curso de entrenamiento presencial o en forma remota. Las estrategias de desarrollo requieren mucho más porque los profesionales talentosos exigen mucho más. Hoy la posibilidad de ocupar cargos desafiantes, con coaching, mediante un procesos de mentoría y devoluciones sobre el desarrollo personal, hacen a la alternativa de encontrar nuevos horizontes dentro de la propia organización, desafíos de carrera que motivan al empleado a comprometerse con sus metas personales, profesionales y en paralelo con los objetivos corporativos.

Al observar las prácticas habituales, la escasez de recursos ha generado que las organizaciones no brinden la posibilidad a los empleados de rotar u ocupar otras posiciones que les permitan desarrollar nuevas habilidades, lo cual complejiza el desarrollo de estos procesos de entrenamiento. Por lo tanto, es fundamental que las empresas comiencen a cambiar la forma en la que retienen a sus recursos clave, generando nuevos mecanismos y estrategias de desarrollo de competencias, asignando tutores que permitan la transmisión de conocimientos y mejorando la manera de producir una retroalimentación mas adecuada, institucionalizando el discurso del aprendizaje, de modo tal que cada líder sea un formador de profesionales.

Ahora bien, postulado este planteo, no en vano surgen interrogantes tales como: ¿cómo pueden los ejecutivos desarrollar y promover el talento si no conocen quiénes son los empleados que se diferencian en su manera de conseguir resultados? ¿Cómo se puede desarrollar a los empleados que no tienen la performance esperada para que puedan alcanzar los objetivos del puesto si no se los identifica a tiempo?

Las organizaciones que realmente están orientadas al desarrollo de sus recursos, tienen procesos definidos y están abocadas a la puesta en práctica de políticas sólidas de Recursos Humanos, tienen salarios diferenciales y competitivos, muestran posibilidades de progreso profesional, recompensan a sus talentos con bonos y pagos por performance y tienen programas claros de capacitación continua tanto para aquellas personas que están por debajo

de las expectativas de sus puestos de trabajo y necesitan mejorar, como para aquellas personas que sobresalen en sus posiciones.

Estas organizaciones realizan una revisión semestral o mensual de sus talentos, de aquellas personas que exceden las expectativas de sus puestos de trabajo y se diferencian de los demás por su forma de llevar a cabo las tareas, deciden cómo planificar el desarrollo profesional, fortaleciendo al equipo de talentos y generando un proceso sólido de evaluación y retención de top performers.

Gestionar a los talentosos implica un cambio en los modelos de Gestión para Recursos Humanos, una nueva forma de hacer y pensar los procesos internos del área e implementar nuevas metodologías de trabajo.

Hellen Handfield y Jones Beth Axelrod⁵⁹ propusieron cinco imperativos claves que representan una manera nueva de gerenciar el talento, un comparativo que ilustra la antigua forma en la que Recursos Humanos y la organización entera llevaban adelante los procesos de retención de personal y cómo debiera ser llevado en el contexto actual:

⁵⁹ Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod La Guerra Por El Talento, Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos. Harvard Business School Press. 2000

CAPITULO 8

HIPOTESIS

En la Era del Conocimiento, el éxito que alcancen las organizaciones en la retención del Capital Intelectual, dependerá de cómo desarrollen adecuadas estrategias de Gestión del Talento.

CAPITULO 9

METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

Hemos planteado ya nuestra hipótesis e intentaremos corroborarla utilizando diversas herramientas:

- a. Tomamos como punto de partida la investigación sobre “Competencias” y “Talento” con la finalidad de desarrollar una ecuación que nos permita determinar si son o no términos complementarios. Para esto, abordaremos diversas definiciones ya formuladas por analistas organizacionales y especialistas que se han dedicado trabajar este campo.
- b. Analizaremos el caso concreto de una organización multinacional de tecnología mediante la descripción de su filosofía de Recursos humanos.
- c. La investigación será sostenida por:
 1. Entrevistas a diversas figuras que actualmente ocupan posiciones jerárquicas.
 2. Métricas específicas e indicadores de Recursos Humanos.
 3. Documentos obtenidos de sus herramientas virtuales.
- d. Realizaremos luego el análisis del caso e intentaremos sostenerlo desde el marco teórico con la información que formulamos en el apartado tres del presente trabajo de investigación.

QUINTA PARTE

Esta parte del trabajo tiene como objetivo:

- a) Realizar el desarrollo de los conceptos Talento y Competencias en base a los postulados generados por diferentes autores.*
- b) Desarrollar las diferencias y semejanzas que surgen de los significados⁶⁵ “Talento” y “Competencias”, siendo estos términos disímiles y complementarios a la vez.*
- c) Producir una ecuación alternativa que nos permita corroborar su complementariedad*

Consideramos que este aporte podrá ser de ayuda a los especialistas en materia organizacional cuando necesiten desarrollar sus prácticas de Recursos Humanos orientadas a la gestión .

⁶⁵ Ferdinand de Saussure (1857-1913) El signo lingüístico no vincula un nombre con una cosa sino un concepto con una imagen acústica. En su Curso de Lingüística general Saussure propone analizar el lenguaje desde una perspectiva estructural. El enfoque de Saussure, sostiene que todas las palabras tienen un componente material (una imagen acústica) al que denominó significante y un componente mental referida a la idea o concepto representada por el significante al que denominó significado. Significante y significado conforman un signo. Saussure considera que el significante es la huella sonora Mientras que el significado es la representación psíquica del objeto mencionado

CAPITULO 10

TALENTO Y COMPETENCIAS: LA ECUACION

La investigación sobre “Gestión del Talento” y “Competencias” nos ha llevado a encontrar una multiplicidad de definiciones de ambos términos. El análisis que estamos realizando nos invita a cuestionarnos ¿existe un límite entre uno y otro?, ¿pueden diferenciarse el talento de las competencias?

Comprender cuál es el contraste entre ambos nos permitirá establecer una primera aproximación hacia la verificación de la hipótesis planteada, y determinar si efectivamente, parte del éxito de las organizaciones depende de una efectiva gestión del talento.

Tomaremos para esto un conjunto de definiciones desarrolladas por diversos analistas y expertos organizacionales sobre Talento y Competencias con el fin de establecer un cuadro comparativo entre ambos términos (Gráfico 18).

Gráfico 17: Definición de competencias vs Talento

COMPETENCIA		TALENTO	
Fuente	Definición	Fuente	Definición
Agudelo, Santiago, Certificación de competencias laborales. Aplicación en Gastronomía, Montevideo, Cinterfor/CT, 1998.	Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.	Pilar Jerico, especialista en Management. Revista Gestión, Noviembre 2008	Capacidad para alcanzar resultados superiores, en la persona o en un grupo en entornos determinados. El talento depende de la estrategia de la compañía.
Bunk, G.P., La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA, Revista CEDEFOP N°1, 1994	Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.	Luis Van Morlegan y otros. Capital Humano, una mirada crítica sobre un futuro complejo. Ed Consejo	Dones intelectuales, como ingenio, capacidad, etc, que destacan a una persona. Diccionario Enciclopédico Universal, Granada, 1978, pag. 3228 / Son aquellos capaces de resolver situaciones que otros no pueden o de encontrar variantes que otros no hayan
Duci, María Argélica, "El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional", en: Formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/CT, 1997.	La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también –y en gran medida– mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.	Es-Recruiting, Nuevos canales de atracción de Talento. Ed Pearson - Prentice Hall - Juan Luis Miñarro y Manuel Rirrentel (ex Ministro de Trabajo y Asuntos Sociales)	La inteligencia no es sólo la capacidad de aprender sino que, sobre todo, queda definida por su propia raíz etimológica inter legre, esto es, elegir entre. Sería por tanto la inteligencia la facultad intelectual que, haciendo uso de varias herramientas, como por ejemplo memoria, percepción o capacidad de razonamiento abstracto, es capaz de resolver una situación, superar un problema o conseguir un fin, estableciendo las alternativas más adecuadas y escogiendo la mejor de entre ellas. Mientras que la inteligencia está vinculada a la elección, el TALENTO lo está a la acción, en efecto, posee Talento una persona que desarrolla una actividad con especial maestría (...) no existe talento en general, existen talentos específicos (...) hay que seleccionar personas con talento específico para el puesto de trabajo a cubrir.
Gellart, M Antonia Jacinto, Claudia, "Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo", en: Cuestiones actuales de la formación, Montevideo, Cinterfor/CT, 1997.	Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica [...] no provienen de la aplicación de un currículum [...] sino de un ejercicio o de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas.	RAYUELA INFORME: Los nuevos Talentos y su integración con el mundo de las empresas Abril 2008	Un talento clave es aquel que muestra posibilidades de alcanzar metas desafiantes para la organización, revelando potencial de ocupar posiciones claves y agregar valor a los objetivos organizacionales, así como también compromiso e identificación con la compañía junto a lo que esto implica. Se espera de él la efectiva identificación y resolución de problemas, buenas relaciones interpersonales y adaptación a los cambios. Sus conocimientos, capacidad intelectual, conceptual, creativa, y voluntad de aprendizaje continuo sobre experiencias profesionales y personales, son requeridas tanto como su potencial de liderazgo. Todo lo anterior en perspectivas de su potencial desarrollo de competencias.
González, Andrew, Athanasou, James, "Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia", en: Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia, México, Limusa, 1995.	Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque histórico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente.	Real Academia Española de la Lengua (RAE).	Refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentermente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

COMPETENCIA		TALENTO	
Fuente	Definición	Fuente	Definición
Gestión de las competencias, Levy Leboyer. Ediciones Gestión 2000, 1997	Las competencias difieren de las características individuales, que son las aptitudes y rasgos de personalidad. Para desarrollarse requieren a la vez de presencia de cualidades específicas y el paso por experiencias de formación. Son aprehendidas no desde la perspectiva de las diferencias entre individuos, sino desde el punto de vista de los comportamientos que permiten llevar a cabo con eficacia un puesto o un empleo. Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.	Equipo Académico del C.E.D - http://www.cedun/ds/taller_2005/temas/talento_humano.htm	La definición de talento nos indica el conjunto de dotes intelectuales que constituyen el llamado Capital Humano, que es considerado como el activo intangible que la organización atrae y mantiene para el desarrollo estratégico de la organización, este capital humano que se traduce en las capacidades naturales o adquiridas para el desarrollo adecuado de una ocupación.
Le Boterf, Guy, La ingeniería de las competencias, Paris, D'organisation, 1998	Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño.	WORDREFERENCE http://www.wordreference.com/definicion/talento	Conjunto de facultades o capacidades tanto artísticas como intelectuales. Persona muy inteligente o destacada en alguna ciencia o actividad. Medida imaginaria de los griegos y los romanos.
Mertens, Leonard, Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos, Montevideo, Cinterfor/CI, 1996. (8) Esta distinción entre calificación y competencia es motivo de un interesante debate que se ilustra muy bien, en Rojas, Eduardo, El saber obrero y la innovación en la empresa, Montevideo, Cinterfor/CI, 1999, p.49.	Aporta una interesante diferenciación entre los conceptos de calificación y competencia. Mientras por calificación se entiende el conjunto de conocimientos y habilidades que los individuos adquieren durante los procesos de socialización y formación, la competencia se refiere únicamente a ciertos aspectos del acervo de conocimientos y habilidades: los necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada; la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado (8).	GESTIOPOLIS http://www.gestiopolis.com/canales/detrit/articulos/64/talento.htm	(...) dotes intelectuales que dan valor a un individuo, así el conjunto de éstos valores constituyen el CAPITAL HUMANO en una organización, sea cual fuere su tipo. Como todos los valores, el Capital Humano considerado como un activo intangible puede medirse hallando la diferencia entre el valor bursátil de la compañía y su valor en libros.
Miranda, Martín. "Transformación de La Educación Media Técnico-Profesional" en Políticas Educativas en el Cambio de Siglo. La Reforma del Sistema Escolar de Chile, Santiago de Chile, Universitaria, 2003 (Cristian Cox, editor).	De un modo genérico se suele entender que la competencia laboral comprende las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en el medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se las describe agrupando las tareas productivas en áreas de competencia (funciones más o menos permanentes), especificando para cada una de las tareas los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente.	José Martín, fundador de Psicólogos Empresariales: "Concepto operativo de talento y significados más usados. Sugestión y desarrollo" http://www.equipoysaleto.com/tribunas/psicologos-empresariales/concepto-operativo-de-talento-y-significads-mas-usados-su-gestion-y-desarrollo	El vocablo talento, según el diccionario de María Moliner, tiene cuatro acepciones. Tres de ellas están relacionadas con el trabajo. Se define como "capacidad para obtener resultados notables en el ejercicio de la inteligencia". (...) Talento es sinónimo de aptitud, capacidad, habilidades e idoneidad. Y los adjetivos que se atribuyen a las personas con talento son: "Estar bien dotado/a para...", "ser muy capaz de...", "tener dotes brillantes para...", "ser útil para...", "ser apto para"... Cuando queremos identificar, evaluar, seleccionar, integrar, desarrollar o remunerar esos talentos será necesario precisar los significados del término general "talento". (...) Tener talento significa aportar ideas, aportar especiales conocimientos, soluciones e innovaciones, soluciones técnicas. Pero también ser capaz de gestionar personas y equipos, ser capaz de lograr compromisos de sus colaboradores, ser capaz de pensar lúdica o estratégicamente. Cada situación económica o social requiere "talentos especiales".

COMPETENCIA		TALENTO	
Fuente	Definición	Fuente	Definición
Muñoz de Priego Alvear, Julián, "Implantación de un sistema de selección por competencias", Training and Development, Nº10, Madrid, 1998.	"...aquellas cualidades personales que permiten predecir el desempeño excelente en un entorno cambiante que exige la multifuncionalidad. La capacidad de aprendizaje, el potencial en el sentido amplio, la flexibilidad y capacidad de adaptación son más importantes en este sentido que el conocimiento o la experiencia concreta en el manejo de un determinado lenguaje de programación o una herramienta informática específica."	GLOSARIO DE LENGUA Y LITERATURA http://lengua-y-literatura.glosario.net/terminos-filosoficos/talento-(lat.-talentum)-6099.html	Término nacido de la parábola de los talentos para significar un nivel sobresaliente en la facultad intelectual
Kochansky, Jim, "El sistema de competencias", en: Training and Development digest, Madrid, 1998.	(...) Las competencias son las técnicas, las habilidades, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento, sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral. La anterior es una buena muestra del enfoque de competencias centrado en los atributos de la persona, muy utilizado en los procesos de gestión de recursos humanos por competencias. Este enfoque se centra en la definición de competencia como atributos de las personas que les permiten lograr un desempeño superior; originado en las investigaciones de David MacClelland.	José Pérez, Gerente de Delta Consultores. http://www.delta.es/html/news.php?id=24	(...) cuando hablamos de talento en una empresa nos referimos a la capacidad puesta en práctica por parte de las personas de esa organización para obtener resultados excepcionales unidos al compromiso por la consecución de los mismos.
Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS), 1991.	SCANS(13) que clasificó dos grandes grupos: uno de base y el otro de competencias transversales. El informe de la "Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills" (SCANS). Competencias básicas: Habilidades básicas: lectura, redacción, aritmética y matemáticas, expresión y capacidad de escuchar. Aptitudes analíticas: pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información, saber aprender y razonar. Cualidades personales: responsabilidad, autoestima, sociabilidad, gestión personal, integridad y honestidad. Competencias transversales: Gestión de recursos: tiempo, dinero, materiales y distribución, personal. Relaciones interpersonales: trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas. Gestión de información: buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadores. Comprensión sistémica: comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeño, mejorar o diseñar sistemas. Dominio tecnológico: seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.	DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA - Vigésima segunda edición - http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=talento	Def. lat. <i>talentum</i> (lat. <i>talentum</i>) gr. τ? peso). 1. m. inteligencia (capacidad de entender). 2. m. aptitud (capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación). 3. m. Persona inteligente o apta para determinada ocupación. 4. m. Moneda de cuenta de los griegos y de los romanos.
WIKIPEDIA http://es.wikipedia.org/wiki/Competencia_(comportamiento_organizacional)	Una competencia (en el sentido técnico del capital humano organizativo) es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito. Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización. Dentro de las organizaciones, las competencias son utilizadas para potencializar el capital humano en pos de los objetivos del puesto, área y organización; como también desarrollar al ser humano. La OIT y CINTERFOR postulan que "Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada. Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado "holístico", incluye a los dos anteriores.	WIKIPEDIA http://es.wikipedia.org/wiki/Talento_(aptitud)	El talento se puede considerar realmente como un potencial. Lo es en el sentido de que una persona dispone de una serie de características o aptitudes que puede o no llegar a desarrollar, o desplegarlas a un ritmo mayor o menor en función de diversas variables que se pueda encontrar en su desempeño. El talento es una manifestación de la inteligencia emocional y es una aptitud o conjunto de aptitudes o destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa. El talento puede ser heredado o adquirido mediante el aprendizaje. Por ejemplo, una persona que tenga el talento de ser buen dibujante y heredará esta aptitud a sus hijos o a alguno de sus descendientes. Asimismo una persona que no es y desee ser dibujante deberá internalizar mediante el aprendizaje continuo y esforzado la destreza e internalizarlo en su cerebro la condición que le permita desarrollar la aptitud.El talento intrínseco a diferencia del talento aprendido es que el individuo lo puede dejar de ejercer por mucho tiempo y volver a usarlo con la misma destreza que cuando dejó de usarlo; el talento aprendido requiere de ser ejercitado continuamente para no perder la destreza.

Luego de un exhaustivo análisis encontramos que si bien ambos términos son diferentes hay complementariedad entre uno y otro. En esto se basará el estudio realizado a continuación:

*SIMILITUDES, DIFERENCIAS Y ENTRECRUZAMIENTOS: TALENTO Y
COMPETENCIAS.*

Consideramos que luego de un fuerte análisis sobre cada definición postular que todos los sujetos cuentan con ciertas competencias que les permiten el desempeño en determinadas tareas, sin embargo, no todos poseen talento.

Hemos observado que tanto el concepto de Talento como el de Competencias en el ámbito organizacional no son términos unívocos. Sin embargo, encontramos que ambos son complementarios entre sí y que tienen factores que, si bien los distinguen a uno de otro, no deja de yuxtaponerse su naturaleza; la misma se encuentra orientada *al perfeccionamiento de las acciones del individuo*.

Ya sea al hablar de Talento como de Competencias, en ambos casos, se plantea un sujeto poseedor de conocimientos, habilidades y aptitudes para desempeñar una tarea específica y lograr resultados exitosos. Por lo tanto, nuestra primera aproximación consiste en considerar que el *éxito* es un factor determinante, lo cual indica el buen desempeño orientado al *logro de resultados* determina las capacidades (actuales o potenciales) del individuo.

Cuando el sujeto desarrolla una determinada competencia se debe a que la ha aprehendido, la ha incorporado como parte de su comportamiento habitual, y se desenvuelve con absoluta naturalidad en situaciones específicas. Ahora bien, no ocurre lo mismo con el talento. En este caso, vastas son las teorías que sostiene que el talento se presenta en el sujeto naturalmente, como dotes o facultades intelectuales que se expresan mediante la inteligencia emocional⁶⁶ por medio de acciones específicas, aunque cuenta con la particularidad de que se va perfeccionando mediante el aprendizaje concreto.

En ambos casos, talento y competencias son construcciones que por medio del *aprendizaje* se van integrando el Capital Intelectual⁶⁷, la diferencia aparece en los resultados: según Luís

⁶⁶ “La Inteligencia Emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social”. Daniel Goleman, *Inteligencia Emocional*. Ed Kairós (1999).

⁶⁷ Se define como Capital Intelectual a la suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados de una empresa y le dan a esta una ventaja competitiva, este es un bien intangible y se vincula con el Know How (Saber Cómo) que posee una

Pérez Van Morlegan los talentosos “(...) son aquellos capaces de resolver situaciones que otros no pueden o de encontrar variantes que otros no hallan”⁶⁸, aún cuando poseen las competencias necesarias. De este modo, la bisagra entre ambos términos se encuentra en el *valor agregado* que el sujeto talentoso aporta a la obtención de resultados exitosos.

La definición entre Competencias Organizacionales y Competencias Individuales, vincula también las definiciones de Talento Organizacional y Talento Individual.

Según Ernesto Gore (1998) las *competencias organizacionales* son aquellas definidas como “(...) las capacidades de las organizaciones que resultan relativamente estables para el negocio. Una competencia clave es aquella: poco común, poco extendida en el negocio, valiosa para los clientes; difícil de imitar; arraigada en un contexto organizativo que la soporta a través de prácticas de management, sistemas, procesos y actividades.”⁶⁹.

El autor también hace mención a las *competencias individuales* desde la perspectiva de los especialistas de HayGroup y otros autores, postulando que estamos frente a una competencia personal cuando “(...) sabemos hacer algo mejor que los demás (...) el concepto de competencia como capacidad individual está emparentado con los valores y modelos mentales; con conocimientos y habilidades *vinculadas con el trabajo*; y con habilidades propias de tareas no rutinarias.”⁷⁰ Por lo tanto, las *competencias individuales* hacen referencia a aquellos atributos que pueden observarse en el sujeto *dentro del ámbito laboral*. Es mediante la transición por experiencias de aprendizaje que se van perfeccionando, internalizando, produciéndose de este modo su incorporación definitiva.

El *Talento Organizacional*, según la investigación realizada por HayGroup (2000) como postulamos inicialmente en el trabajo, incluye la gestión propiamente dicha de la organización, la cual es definida mediante la suma de:

organización para llevar adelante los objetivos corporativos. “*El capital intelectual es material intelectual – conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia – que se puede aprovechar para crear riqueza*” Thomas Stewart, El capital Intelectual. Editorial Granica. 1997. Barcelona, España.

⁶⁸ Luis Van Morlegan, Oscar Castello, Luis María Gabancho y Horacio Scaffidi. Capital Humano, una mirada crítica sobre un futuro complejo. Editorial Consejo. Mayo 2008.

⁶⁹ Ernesto Gore, Universidad de San Andrés. Marisa Vázquez Manzini, Universidad de Buenos Aires. Desarrollo de competencias y aprendizaje organizacional. Presentado en el XI Congreso Nacional de Desarrollo y Capacitación, organizado por la Asociación de Desarrollo y Capacitación de la Argentina. Mar del Plata, 26 al 28 de octubre de 1998.

⁷⁰ Ernesto Gore y Marisa Vazquez Manzini: Desarrollo de competencias y aprendizaje organizacional. Presentado en el XI Congreso Nacional de Desarrollo y Capacitación, organizado por la Asociación de Desarrollo y Capacitación de la Argentina. Mar del Plata, 26 al 28 de octubre de 1998

Capacidades + Compromiso + Acción = RESULTADOS = Talento Organizacional

Según HayGroup, esta ecuación involucra el modelo organizativo, la cultura organizacional, los sistemas de dirección, el clima laboral y las acciones de liderazgo. Cada una de estas variables, interactuando entre sí, configuran el Talento Organizacional. Desde una perspectiva sistémica de las organizaciones, cada uno de estos factores en interacción contribuyen al logro de una gestión exitosa. .

En cuanto al *Talento Individual* los analistas de HayGroup postulan que aquí han de encontrarse incluidas las capacidades del sujeto, en tanto su “saber hacer”; los compromisos vinculados con el “querer hacer” y las acciones que emprende el individuo consigo mismo.

Saber + Querer + Acciones = RESULTADOS INDIVIDUALES = Talento Individual

Por lo tanto observamos que si bien el foco, en cada caso, está puesto en el núcleo subjetivo que determina al talento o a la competencia, o sea, por un lado en la organización y por otro en el individuo, consideramos que las competencias se sostienen desde los *atributos* con los que cuenta una organización o un sujeto, y el Talento, se basa en la aplicación de la competencia para la obtención de *resultados*.

Por lo tanto, nuestra ecuación consistiría en:

EL HACER (del Sujeto / de la Organización) = TALENTO = RESULTADOS
COMO LO HACE (el Sujeto / la Organización) = COMPETENCIA = ATRIBUTOS

Como resultado de nuestro análisis:

Hablamos de Talento y de Competencias como términos *complementarios*, en los cuales el *Talento Individual* y *Talento Organizacional* se observan mediante la obtención de *resultados*, mientras que las Competencias se ven reflejadas mediante los *atributos* que posee una Organización o un Sujeto. En conjunto ambos representan el *Capital Intelectual de la Organización*.

Sostenemos entonces que el aporte que el individuo hace a la organización conformará el capital intangible con el que la empresa cuenta en tanto ventaja competitiva central; el éxito de la retención de este capital depende de la aplicación adecuada de las estrategias de Gestión del Talento.

Hablar de talento implica que cada organización debe ocuparse por desarrollar estrategias necesarias para poder gestionarlo: para trabajar sobre los atributos y resultados que genera cada individuo.

Sabemos que hoy las empresas deben ser “accountables”, al decir de Elliott Jaques (2003), deben responder y ser responsables de la generación de propuestas de valor que le permitan al empleado desarrollar las competencias necesarias para lograr los resultados esperados y permitirle un crecimiento acorde con sus expectativas y capacidades. Si esto ocurre estaremos frente a una organización habilitada para posicionarse de manera competitiva en el mercado, e identificar las Competencias es el punto de partida para luego poder gestionar el Talento de manera adecuada.

Gráfico 18: Talento y Competencias: Resultado del análisis⁷¹



⁷¹ Elaboración propia

SEXTA PARTE

Esta parte tiene como finalidad desarrollar el caso de una compañía multinacional de tecnología. Dentro del caso expondremos las características de su gestión de Recursos Humanos, entre ellas:

- a. Los programas de Selección y Reclutamiento*
- b. Los programas de Desarrollo y Performance Management*
- c. El Programa de Talent Review*
- d. Los procesos de Compensaciones*

Una vez desarrollados estos procesos haremos un análisis del caso y plantearemos la problemática por la que hoy está atravesando esta organización.

CAPITULO 11

ESTUDIO DE CASO

El objetivo del presente estudio de caso es introducir la problemática sobre la gestión del talento y la retención del capital intelectual en una organización multinacional modelo de la industria de tecnología, en adelante llamada I.T.S. SA⁷².

Esta investigación será sostenida por datos concretos que nos permitirán establecer el paralelismo esperado con el marco teórico, y comprobar o no nuestra hipótesis.

Hemos podido observar que I.T.S. SA ofrece un completo portfolio de Recursos Humanos en el que se han desarrollado metodologías de trabajo orientadas a una exhaustiva selección de personal, entrenamiento y desarrollo de empleados, y procesos de compensaciones y beneficios. Durante el transcurso del trabajo de investigación, ahondaremos en estos tres drivers, haremos el análisis de su filosofía⁷³ y el entrecruzamiento existente con la realidad.

Orígenes y descripción de la Organización.

I.T.S. SA es una empresa de origen americano, líder en la Industria de servicios de Tecnología de Información. Nació en la década del '60 y fue pionera de la industria del Outsourcing⁷⁴. Esta organización, con fuerte posicionamiento a nivel global, proporciona una amplia gama de soluciones de IT⁷⁵, ayudando a sus clientes a mejorar sus estrategias de negocio mediante servicios de consultoría.

La empresa, produjo una facturación en el 2007 de US\$ 27.500 millones, brindando servicios a 5.000 clientes. Actualmente su presencia es en mas de 60 países, con un equipo de 135,000 empleados alrededor del mundo. En Latinoamérica cuenta con mas de 12,000 empleados. Las regiones mas importantes son México con 2000 empleados, Brasil, con 7,000 empleados y el resto de los países, que nuclean un total de 4,000 empleados.

⁷² Introduciremos el nombre ITS SA con el fin de conservar la identidad de la organización y la confidencialidad de sus métricas. Los datos a presentar serán absolutamente reales.

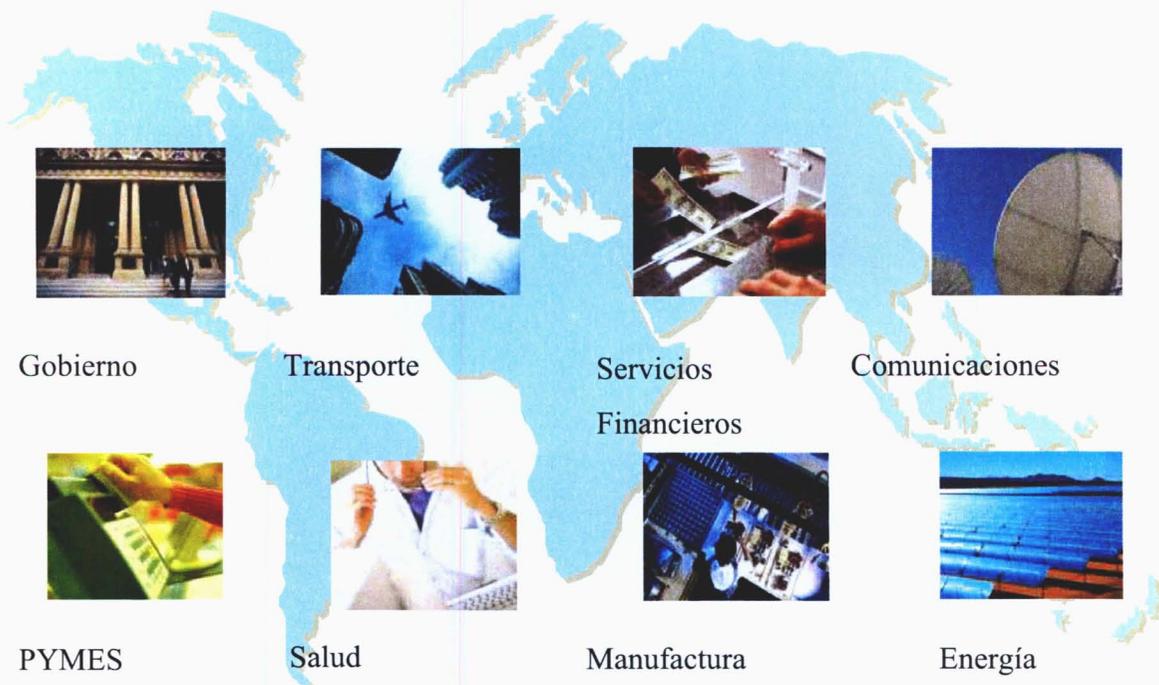
⁷³ Hablaremos de *Filosofía de Recursos Humanos* para introducir al conjunto de teorías sobre las que se sostienen las acciones del área.

⁷⁴ Terciarización de procesos y servicios.

⁷⁵ Tecnología de la Información

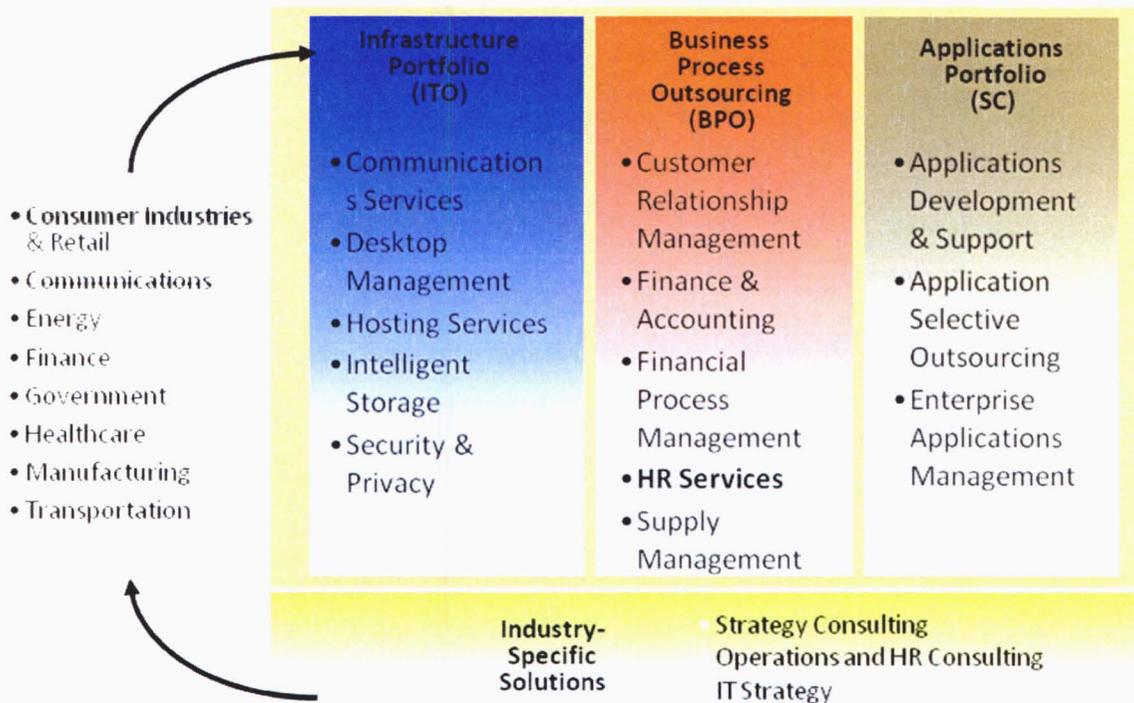


Las industrias a las que da soporte son:



La red global de I.T.S. SA permite aprovechar al máximo la capacidad de los equipos de la compañía en todas las zonas horarias del mundo con el objetivo de que los clientes puedan llevar adelante sus negocios en cualquier parte del planeta. Esto es posible mediante la oferta de servicios globales en tres unidades de negocios: Tecnología de la Información, Desarrollo de Aplicaciones y Terciarización de Procesos de Negocio. Las tres unidades están sostenidas por las estructuras de Staff: Recursos Humanos, Finanzas, Compras, Ventas, Marketing, etc. siendo I.T.S. SA un tipo de organización con estructura matricial.

Gráfico 19: Estructura de Negocios de I.T.S. S.A



Su estrategia de expansión y crecimiento en Argentina.

Como parte de la estrategia de crecimiento en Latinoamérica, I.T.S. SA comenzó sus operaciones en Argentina en 1994. Hoy, con aproximadamente 2,700 empleados en todo el país cuenta con oficinas en Buenos Aires, Córdoba y Rosario calificadas como Centros Globales de Servicios.

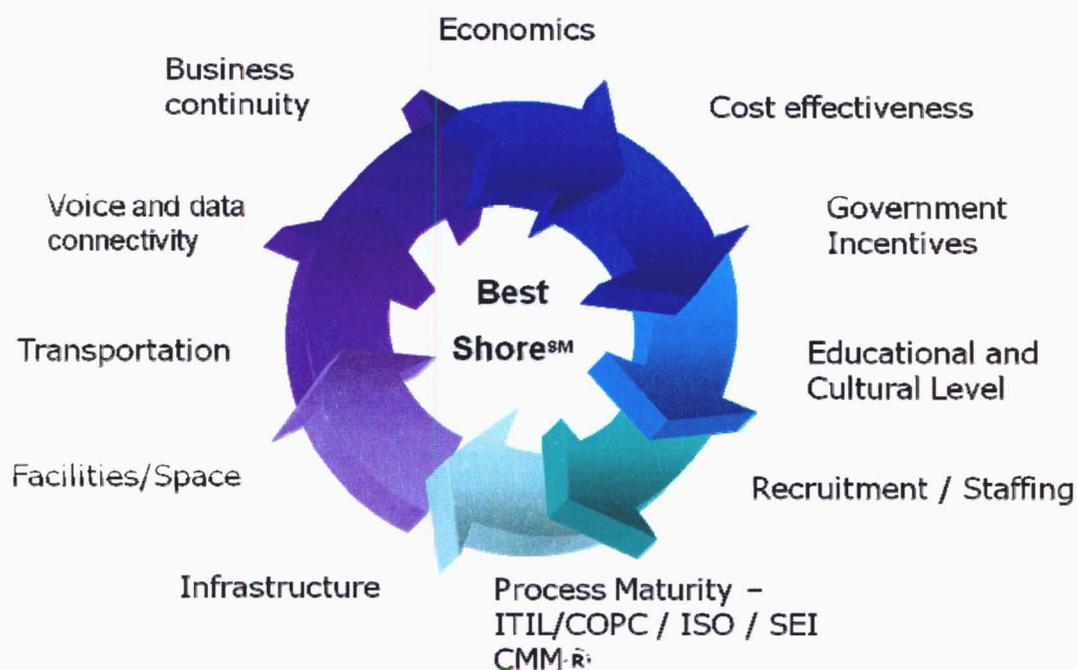
Parte de la estrategia de crecimiento de la compañía consistió en la regionalización de servicios, y durante el año 2007 Argentina fue seleccionada a nivel mundial como centro “Best-Shore”, entendiéndose esta calificación como *la mejor locación* para la instalación de servicios Off-Shore⁷⁶.

Los factores fundamentales que hicieron de Argentina un lugar ideal para montar estos Centros de Servicios Globales fueron el alto nivel educativo, la disponibilidad de una economía competitiva y estable asegurada por el último gobierno, (lo cual permitiría cierta continuidad en los negocios a un costo mas bajo que en EEUU o Europa); la capacidad de

⁷⁶ Se consideran servicios Off Shore aquellos que se encuentran en otras locaciones no nacionales y que se trasladan al país con el objetivo de generar mayor rentabilidad para el negocio y para el cliente.

reclutamiento, usos horarios acordes a las necesidades operativas, un buen nivel de infraestructura en términos edilicios y de conducción aérea, redes de comunicación y la colaboración del gobierno nacional que ofrecía subvencionar a todas las organizaciones multinacionales generadoras de mano de obra local.

Gráfico 20: Estrategia Best Shore de I.T.S. S.A.



Todas estas variables antes mencionadas, interactuando entre si, permitirían una continua sinergia, facilitando el crecimiento económico, con altos estándares de rentabilidad, y al precio mas bajo para el cliente.

Introducción a los fundamentos de la Estrategia de Recursos Humanos

El objetivo de este apartado será exponer cuales son las estrategias de la compañía para la Gestión de Recursos Humanos. Una vez realizado el análisis estableceremos un paralelismo con el marco teórico basándonos en el planteamiento de la problemática del caso, e intentaremos justificar nuestra hipótesis.

En términos generales, los resultados de las entrevistas realizadas arrojaron que el objetivo principal que persigue Recursos Humanos esta orientado al cuidado de la gente, con el propósito de lograr que quienes colaboran día a día en el éxito de la organización continúen eligiendo I.T.S. S.A.

Como parte de la gestión integral del área, los procesos de Selección permiten identificar a los candidatos adecuados para desempeñarse en las posiciones vacantes. Una vez incorporados los nuevos empleados, el proceso de Aclimatación los acompañará en su puesto de trabajo, en su adaptación a la cultura organizacional y en el conocimiento del negocio.

Gráfico 21: Proceso de Mejora Continua de Recursos Humanos.



En el siguiente apartado nos focalizaremos en los procesos de “Selección y Reclutamiento”⁷⁷.

Estrategias de Selección de Personal

Las estrategias de Reclutamiento y Selección de Personal son definidas a nivel global, con el objetivo de seleccionar a las personas adecuadas, con las competencias necesarias, para ocupar los puestos vacantes. El proceso de Reclutamiento y Selección está basado en estándares corporativos, que todos los selectores deben cumplir y hacer llegar a los líderes de cada una de las áreas de la organización.

Basándose en las características del contexto actual, I.T.S. S.A ha definido cómo los modelos de Recursos Humanos deben adaptarse a las normativas de mercado bajo los siguientes estándares:

⁷⁷ Utilizaremos la nomenclatura y vocabulario propiamente dicho de la organización.

Tendencias	Antes	Ahora	Foco en...
Propuesta de valor al candidato	Oferta de paquete de compensaciones atractivo	Diseños y prácticas organizacionales atractivas. Empleador elegible.	Estrategias comunicacionales externas e internas.
Acerca del talento	HR único responsable por la administración de los recursos humanos	El management comprometido de generar un pool de talentos.	Inversión en entrenamiento y desarrollo. Coaching. Nuevos perfiles en HR: consultores.
Recruiting	Visto como “la compra de recursos” a través de distintos vendors.	Estrategia de marketing.	Estrategias comunicacionales. Head Hunting. Networking.
Búsqueda de recursos	Sin una estrategia específica. Respuesta a demanda.	Foco en el desarrollo de talentos. Desarrollo de novatos.	Training. Mercado interno. Jóvenes profesionales/ estudiantes.
Desarrollo de líderes	De acuerdo a necesidades de training, soporte con entrenamiento.	Asignaciones desafiantes. Multi-asignaciones. Coaching.	Creación de entornos de aprendizaje. Administración del talento por HR.

Este análisis llevo a la organización a establecer las consideraciones futuras, o sea, aquello a tener en cuenta cuando existe una propuesta de valor para ofrecer a los candidatos. Para esto, el área de Reclutamiento y Selección propuso como parte de sus objetivos:

Consolidar un pool de talentos dentro de cada una de las unidades de negocios, seleccionando a los candidatos con las mejores competencias.

Identificar y crear oportunidades de desarrollo mediante la difusión de búsquedas internas.

Mejorar el auto-conocimiento sobre las posibilidades existentes dentro de la organización.

De este modo, la visión de I.T.S. S.A. en términos de Reclutamiento y Selección consistió en:

Contar con los mejores recursos, con las mejores competencias, en el puesto adecuado, en la mejor localidad y en el tiempo óptimo.

De esta forma I.T.S. S.A considera que ganará competitividad aumentando su éxito y el de sus clientes.

El Proceso de Recruiting y Selección de Personal

Según los estándares establecidos por I.T.S. S.A., todo proceso de selección cuenta con un período de 18 a 59 días para que la posición vacante sea cubierta.

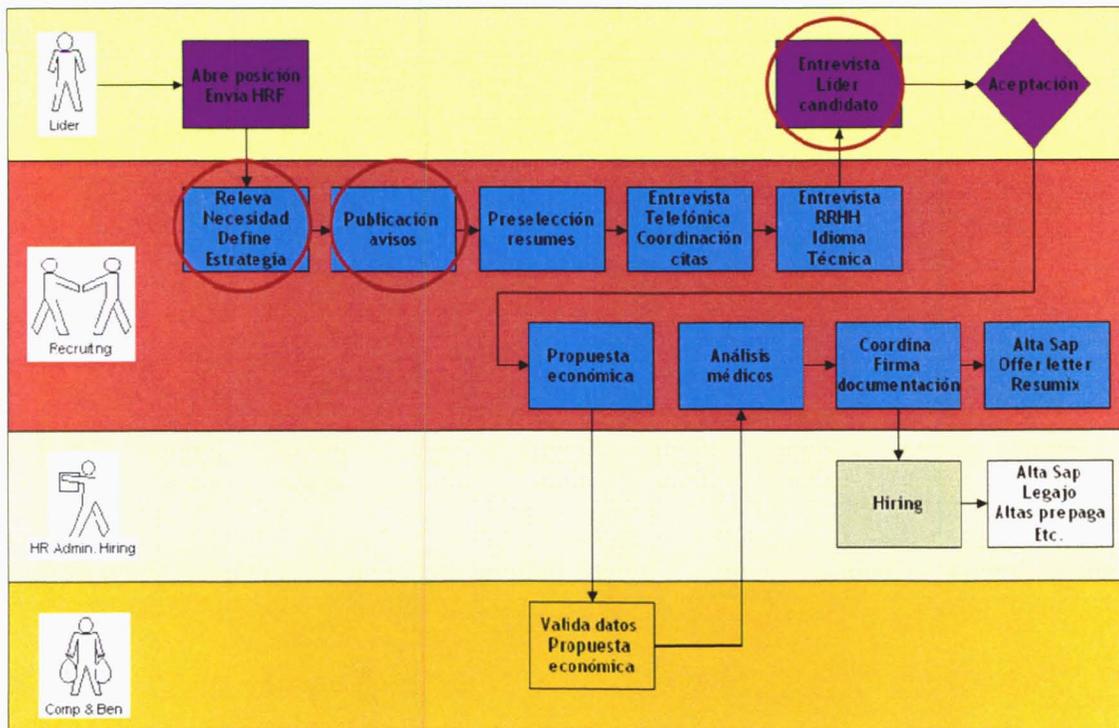
En términos generales, y según los estándares de mercado, I.T.S. S.A. no muestra características diferenciales sobre otros procesos de Reclutamiento y Selección de Personal, sin embargo, haremos el análisis mas profundo de cada una de estas instancias y fundamentalmente de las áreas que intervienen en la incorporación de un candidato a la empresa.

Gráfico 22: Etapas del proceso de Selección



Observemos mediante el gráfico todas las áreas que interactúan en el proceso.

Gráfico 23: Áreas que interactúan en el proceso de Recruiting y Selección⁷⁸



⁷⁸ Grafico correspondiente al proceso de Incorporación de Personal de la organización I.T.S. S.A.

Como figura aquí, dentro del proceso de Reclutamiento y Selección de personal, intervienen diversos sectores:

Por un lado, cada Manager realiza su requerimiento formal para la solicitud de apertura de un puesto de trabajo a su reporte inmediato.

Si esto es aprobado impacta en la herramienta Web del departamento de Selección. Cada selector trabaja conjuntamente con los líderes para definir la necesidad. En esta instancia se realiza una primer entrevista de relevamiento, la cual tiene como principal objetivo conocer las características de la posición a cubrir (Código del Puesto⁷⁹), la modalidad de contratación, la remuneración y las fechas de ingreso.

El proceso en esta instancia queda en manos de Recursos Humanos, quienes definen cuales serán las principales fuentes de Reclutamiento y Selección de candidatos. Una vez establecido el contacto con los candidatos se realizan las entrevistas individuales o Assessments, según el perfil de la posición solicitada.

Gráfico 24: Fuentes de Reclutamiento y Selección de Personal utilizadas habitualmente.

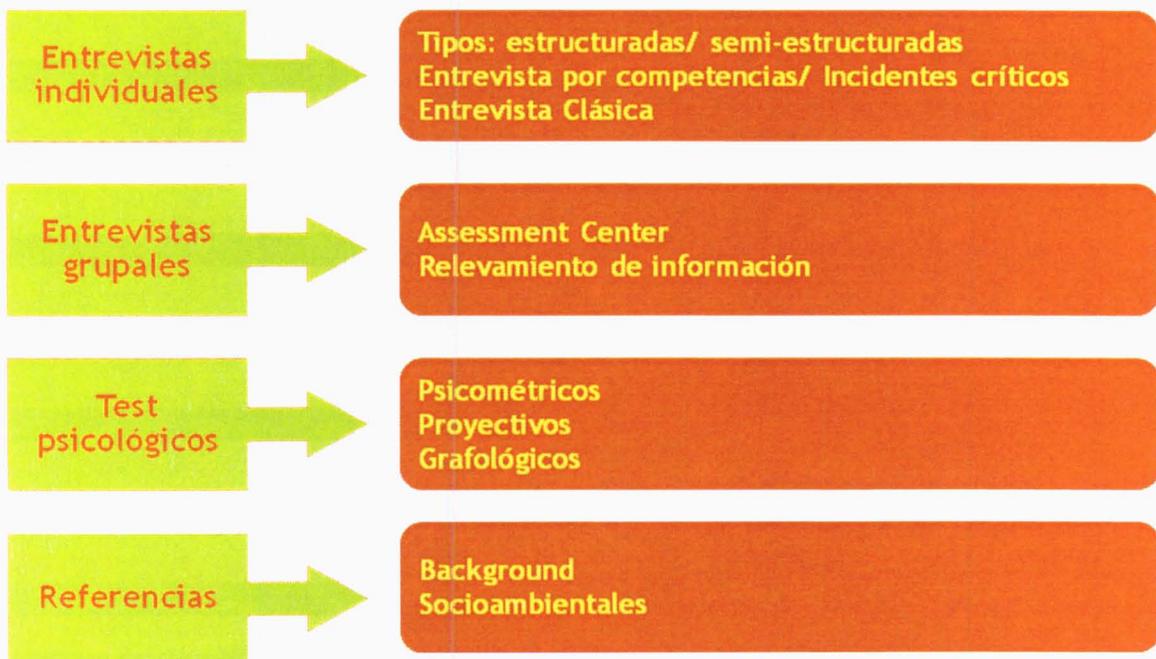
FUENTES DE RECLUTAMIENTO		
MASIVAS	AVISOS (MEDIOS GRÁFICOS/ WEBSITES)	
DIRECTAS	RECURSOS INTERNOS	Job Posting / Búsqueda de la semana
	BASES DE DATOS	Bumeran/ Universobit/ Consultoras externas
	REFERIDOS INTERNOS	Presentación de resúmenes espontáneos.
	INSTITUCIONES EDUCATIVAS	Universidades Terciarios / Ferias Universitarias
	HEAD HUNTING	Directo / Indirecto
DESARROLLO DE RECURSOS	Escuelas internas/ externas de formación de competencias técnicas y de liderazgo	

⁷⁹ El Código de Puesto es un número asociado a un Título de Puesto y a una Descripción de Puesto. Es utilizado para identificar el set de actividades y responsabilidades que le corresponden al rol que ocupará cada empleado dentro de la organización. El objetivo es tipificar a cada puesto de trabajo según las competencias necesarias que requiere la empresa.

Es en esta instancia cuando el área de Recruiting diseña el proceso de evaluación y selección, cuyos principales objetivos consisten en analizar al candidato mediante diversos tipos de entrevistas, pruebas técnicas, exámenes Psicotécnicos y socio-ambientales.

El objetivo es lograr una terna de candidatos para presentar al líder solicitante de la búsqueda. Una vez definida la terna de candidatos, es el líder quién entrevistará técnicamente a quienes Recruiting haya definido como aptos para la posición y tomará la decisión final, consensuada con los selectores expertos.

Gráfico 25: Técnicas de selección utilizadas por I.T.S. S.A.



En caso de avanzar con el o los candidatos Recruiting realiza la oferta económica correspondiente, dato que fue enviado por el líder y fue validado previamente por Compensaciones y Beneficios, quienes determinan si el salario que el líder considera que va a pagar es acorde al mercado y a las políticas de compensaciones de la compañía.

Si el candidato acepta la propuesta, entonces avanza al examen preocupacional, psicotécnico e instancias previas a su incorporación.

El día de la firma del contrato, Relaciones Laborales es responsable del ingreso, de preparar el contrato de trabajo, el legajo del candidato y otorgar las altas administrativas correspondientes.

Finalmente Recruiting informa la fecha de ingreso y envía, vía mail, al líder los datos finales del candidato y su fecha de incorporación, para que él coordine su proceso de aclimatación y entrenamiento.

Como se observa I.T.S. S.A posee un proceso de Recruiting y Selección exhaustivo, en el cual intervienen diversos actores, cada uno de los cuales se torna indispensable para la incorporación de cualquier candidato a la organización. En líneas generales, las propuestas económicas que suelen realizarse hacia los candidatos que provienen del mercado tienden a ser aceptadas en un 87%.

Esta instancia se considera una de las mas importantes, motivo por el cual el área ha desarrollado diversos beneficios que resultan interesantes para las nuevas generaciones: Horas mensuales de Homeworking para los empleados que realizan tareas de programación y administración de bases de datos, y Felx-Time para los empleados que se desempeñan en áreas de Staff, herramientas de trabajo: laptops y celulares para mas del 70% del personal, subsidio de guardería para las mujeres y para los hombres, 21 días de estudio anuales para los universitarios, y beneficios atractivos como una excelente medicina prepaga, descuentos en gimnasios, restaurantes, etc.

Entendemos que hoy, las nuevas generaciones tienden a privilegiar ampliamente este tipo de incentivos, motivo por el cual el equipo de Selección de Personal tiene como objetivo atraer al empleado no solo desde el salario, sino también desde los beneficios que ofrece la organización.

Estrategias de Capacitación y Desarrollo

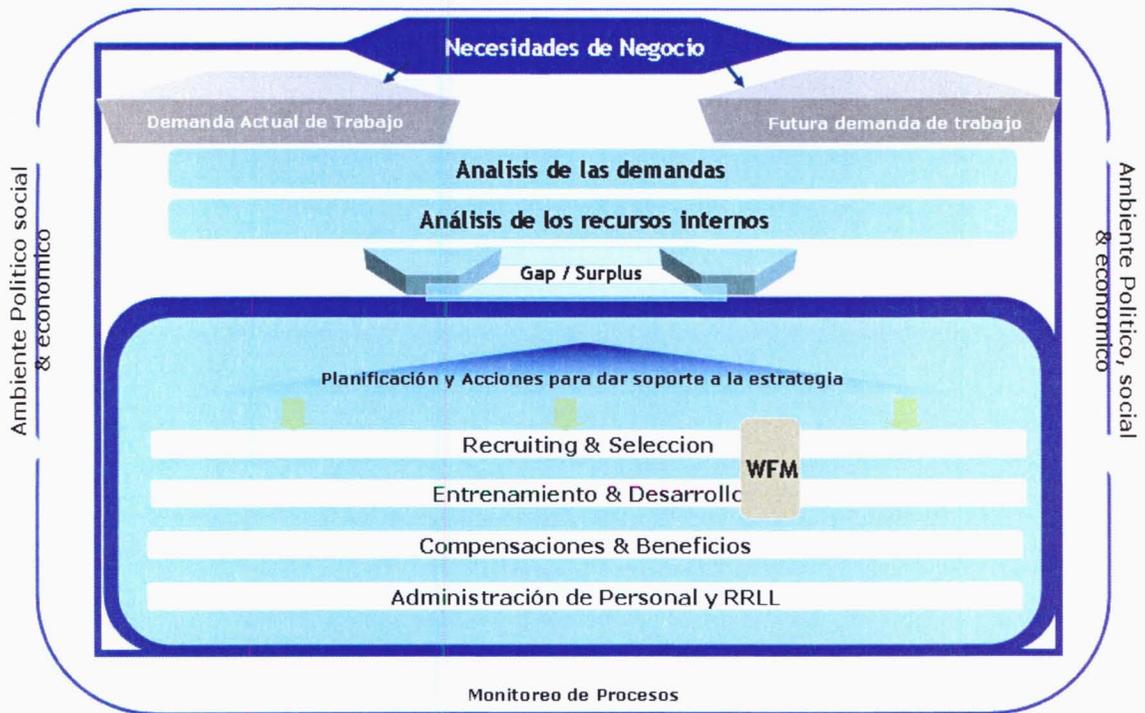
Una vez incorporado a la organización, el nuevo empleado realiza el proceso de Aclimatación, el cual fue desarrollado por el área de Capacitación y Desarrollo, y es gestionado por cada líder.

La visión del equipo de Capacitación y Desarrollo consiste en:

“Proveer el conocimiento necesarios, los recursos, herramientas, técnicas, procesos y procedimientos a todos los empleados de la compañía, con el objetivo de contar con la gente indicada, con las habilidades requeridas, en el puesto de trabajo adecuado, en la locación correspondiente y en el momento justo”.

Una visión desafiante, que aparentemente no deja al azar ninguna variable.

Gráfico 26: Visión de HR ejemplificada desde sus Drivers⁸⁰.



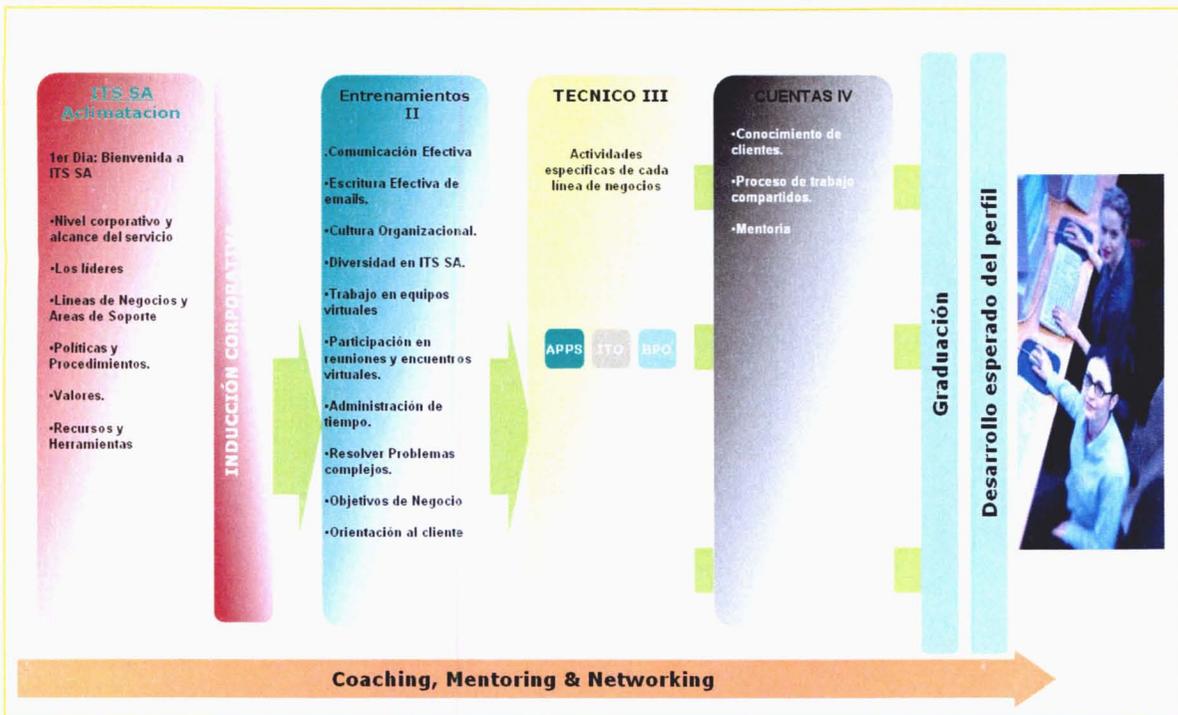
Los procesos de Capacitación comienzan una vez que el empleado se ha incorporado a la empresa, para lo cual se ha definido desde el área de Global Learning⁸¹, lo que internamente se conoce como Proceso de Aclimatación.

Este proceso tiene como finalidad introducir al nuevo empleado en una serie de actividades que le permitirán conocer la cultura organizacional, lo específico de las áreas técnicas, y todo aquello necesario sobre el cliente o sector con el que estará trabajado.

⁸⁰ Representa el modo en el que interactúan en forma sistémica, los diferentes drivers de Recursos Humanos, con el fin de darle soporte a las operaciones y llevar adelante la visión planteada

⁸¹ Nombre que se le otorga al área de Capacitación y Desarrollo dentro de la organización.

Grafico 27: Proceso de Aclimatación y Bienvenida de cada empleado a la compañía.



Pasemos a su descripción:

Aclimatación a I.T.S. S.A.: tiene como objetivo brindar al empleado, durante su primer semana, un conocimiento global sobre sus reportes directos y equipo de trabajo, las líneas de negocio de la organización, cómo está compuesta la empresa en términos de negocio, y comprender cuales son en general las políticas y procedimientos corporativos. Este proceso debe ser guiado por cada Manager con el soporte de las herramientas Web.

Entrenamientos II: Aquí se definen un conjunto de entrenamientos Web que el empleado deberá realizar durante su estadía inicial, con el objetivo de cumplir con un total de 20 horas virtuales. Las temáticas fueron seleccionadas por el área de capacitación global, siendo mandatorias para todos los ingresantes a la compañía.

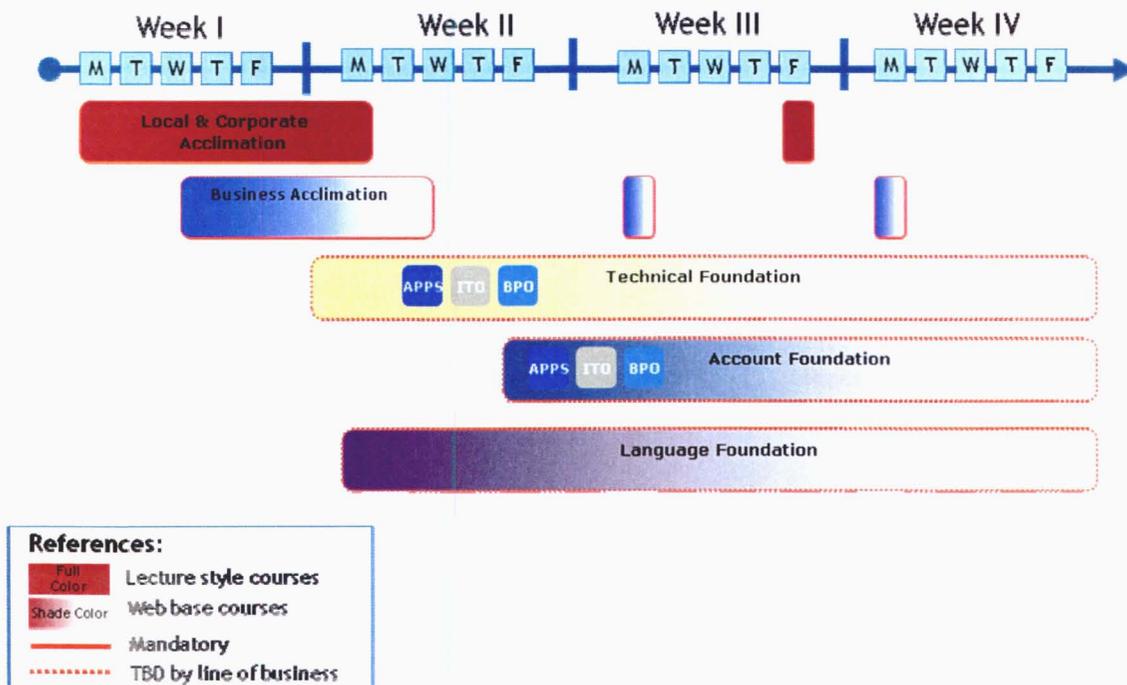
Técnico III: Los cursos técnicos son aquellos específicos de cada sector, dictados por los analistas con mayor experiencia y por los Managers.

Cuentas IV: Aquí, el empleado deberá conocer cuales son las características del área o el cliente para el que va a trabajar, también con el soporte de sus líderes.

El equipo de Capacitación Global ha determinado que el proceso de entrenamiento para un empleado que ingresa a la compañía consta de todas las instancias antes mencionadas que

demandan un mínimo de cuatro semanas, las primeras dos consisten en entrenamientos Web, hasta llegar al conocimiento propiamente dicho del área.

Gráfico 28: Semanas del Proceso de Aclimatación



Cuando los empleados ya están trabajando dentro de la organización y el líder detecta la necesidad de desarrollar un entrenamiento, son cuatro los pasos que se deben cumplir para que el equipo de Capacitación Global genere un producto.

Gráfico 29: Proceso de Entrenamiento formal de la organización.



El primero consiste en la definición de la necesidad y la naturaleza de la misma, cuyas acciones están orientadas a realizar entrevistas con los líderes de las áreas que soliciten el entrenamiento. Una vez realizadas las entrevistas de relevamiento necesarias, el área de capacitación desarrolla el Plan de Entrenamiento, en el cual se identifica la audiencia, se seleccionan las competencias a desarrollar, y las evaluaciones que se llevarán adelante para la consecución del curso.

Generada la propuesta se procede a la implementación del programa para, finalmente, llegar a su posterior evaluación.

Gráfico 30: Portfolio de actividades que desarrolla Capacitación.



Como observamos, las estrategias de entrenamiento tienen un fuerte foco en la utilización de herramientas y recursos virtuales, cuyo cumplimiento es absoluta responsabilidad del empleado y de su líder a cargo, con el soporte de Capacitación cuando es solicitado.

Procesos de Performance Management

I.T.S. SA ha atravesado por un período de transformación global muy importante durante estos años que le ha permitido posicionarse como uno de los mayores líderes en la industria de Tecnología.

Como parte de su filosofía de trabajo, I.T.S. SA considera que el *desarrollo de talento* es crítico para el éxito del negocio y un diferenciador clave en el mercado, por lo tanto, uno de sus objetivos consiste en destacar a aquellas personas que se diferencien por su performance, reconociendo a quienes demuestren compromiso mediante la obtención de resultados exitosos.

Los aspectos principales de la filosofía sobre Desarrollo o “*Performance Management*” consisten en:

“Identificar empleados altamente comprometidos con la organización, que mediante su trabajo y el logro de sus objetivos, marcan una diferencia significativa”.

Como hemos observado, uno de los mayores desafíos radica en el rol que juegan los *líderes*, quienes tienen la responsabilidad de crear entornos competitivos que colaboren en el desarrollo de carrera de sus empleados. Para esto la compañía se ha comprometido a premiar a aquellas personas cuyos resultados sean exitosos mediante una remuneración atractiva y beneficios competitivos, incluyendo pagos variables, bonos y oportunidades de desarrollo.

El sistema de Performance Management contiene tres instancias:

Primer Paso: Cascado de los Objetivos Corporativos: Los objetivos de la organización son definidos en los mas altos niveles jerárquicos. Como primera instancia, es fundamental que los líderes adecuen estos objetivos a sus áreas y los cascadeen a sus empleados, con la finalidad de que los objetivos de la organización se trasformen en objetivos personales, y cada uno sepa exactamente *qué debe hacer para lograr el éxito de su área* y como consecuencia, *de la compañía*.

Segundo Paso: Monitoreo y Feedback de Performance: Esta instancia consiste en la revisión regular del desempeño de cada uno de los empleados a cargo, con la finalidad de identificar

oportunidades de mejora. El chequeo de performance permite comprobar si el trabajo está alineado con sus objetivos personales, expectativas de carrera y con los objetivos de la organización. Esta revisión regular posibilita a su vez predecir futuros problemas de performance y elevar el desempeño.

Tercer Paso: Evaluación de Performance: El proceso de “Performance Review” o Evaluación de desempeño, es realizado dos veces al año, y permite demostrar a los empleados qué objetivos fueron obtenidos y cómo fueron generados esos resultados mediante una instancia de *feedback*, la cual es construida sobre sus fortalezas y oportunidades de mejora.

Gráfico 31: I.T.S. SA Estrategia de PERFORMANCE MANAGEMENT



El proceso de *Evaluaciones de Desempeño* es un proceso clave del ciclo de Performance Management. Durante esta instancia los líderes realizan una devolución a sus empleados acerca de los primeros seis meses del año y planifican los objetivos del semestre próximo, generando las recomendaciones necesarias sobre el desempeño esperado. Adicionalmente, esta instancia permite una comunicación formal sobre los incrementos salariales, premios y bonos, basados en la Política de Compensaciones de la organización.

I.T.S. S.A. espera de sus empleados que comprendan cuales son los objetivos que deben cumplir desde sus puestos y se comprometan en lograr las expectativas de la organización.

Estrategias de Planificación de Carrera y Desarrollo Personal

Dentro de las políticas de Desarrollo I.T.S. SA propone la posibilidad de *auto-dirigir* el crecimiento profesional, alineado con los objetivos de la organización.

Este proceso es establecido mediante herramientas Web en la cual cada empleado puede diagramar su *Plan de Carrera* en etapas según su “Código de Puesto de trabajo”⁸². Cada Código de Puesto cuenta con la descripción de las tareas a desempeñar y las competencias necesarias para llevar adelante esas tareas.

Este portal Web, permite al empleado observar, según cada competencia, los cursos que debería realizar para ir mejorando progresivamente su desempeño.

La herramienta tiene como finalidad que el empleado pueda ir evaluando de manera progresiva el grado de maduración de sus habilidades según las competencias definidas para cada posición, e ir identificando las familias de puestos y los roles con los que cuenta la compañía, con el fin de evaluar si estos están dentro de su plan individual de carrera.

Gráfico 32: Ejemplo de Página WEB⁸³.

Step 2 of 4 ●●○○

Current Job Code Select Roles View Skills Select Dev Activities Add To Plan

View Skills

Job Family Service Delivery: Business Services Analyst
 Job Title/Code Business Services Analyst Senior(34580)
 Job Role Business Analyst

Select	Skill/Competency	Target Proficiency	Development Options
<input type="radio"/>	Adapt technology to enhance training	Exceptional	1
<input type="radio"/>	Align client needs to offering	Exceptional	4
<input type="radio"/>	Analyze affected business components	Exceptional	0
<input type="radio"/>	Analyze business focus/direction/drivers	Exceptional	0
<input type="radio"/>	Analyze client environment/develop strat	Exceptional	3
<input type="radio"/>	Analyze/classify/prioritize requirements	Exceptional	1
<input type="radio"/>	Analyze/define initial problem & impact	Exceptional	7
<input type="radio"/>	Apply change management to requirements	Exceptional	0
<input type="radio"/>	Apply OO concepts to analysis	Proficient	6

Cancel Previous Next

⁸² Como mencionamos anteriormente, *El Código de Puesto* es un número asociado a un *Título de Puesto* y a una *Descripción de Puesto* utilizado para identificar el set de actividades y responsabilidades que le corresponden al rol que ocupará cada empleado dentro de la organización.

⁸³ Se destacan el Código de Puesto y parte de las competencias necesarias para ese Código de Puesto de trabajo

Gráfico 33: Indica que curso de entrenamiento debe realizar el empleado para mejorar el desempeño de la competencia marcada en el gráfico anterior.

Step 3 of 4 ●●●○

Current Job Code Select Roles View Skills Select Dev Activities Add To Plan

Select Development Activities 📄 🗑️

Job Family	Service Delivery: Business Services Analyst	Skill	Analyze client environment/develop strat
Job Title/Code	Business Services Analyst Senior(34580)	Target Proficiency	Exceptional
Job Role	Business Analyst		

Filter by Core/Supplementary: and Media Type:

Select	Activity	Course Number	C / S	Progression	Development Type	Media Type
<input type="checkbox"/>	Deal Structure for Pursuit Teams: Achieving a Winning Value Proposition	GSI1212E	C	Advanced	Learning on Your Own	Web Based Training
<input type="checkbox"/>	Strategic Management - Analysis and Choice	CST2302E	C	Foundational	Learning on Your Own	Web Based Training
<input type="checkbox"/>	Strategic Management - Planning	CST2010E	C	Foundational	Learning on Your Own	Web Based Training

Cancel
Previous
Next

Si bien cada empleado debe asumir la responsabilidad personal de desarrollo y planificación de carrera, los *Líderes* o Managers tienen un rol fundamental, dado que son ellos quienes deben proveer de asesoramiento, asistencia y coaching en este proceso de desarrollo.

El Manager es uno de los engranajes mas importantes para promover el desarrollo de sus equipos de trabajo. Y sobre este postulado surge uno de nuestros primeros interrogantes: ¿están los líderes preparados para asumir este rol? ¿Cuentan con las competencias necesarias para desarrollar a quienes tienen a cargo?.

Etapas del Ciclo de Performance Management

Para I.T.S. S.A. El ciclo de desarrollo de carrera del empleado consiste en diversas etapas, cada una de las cuales está basadas en diversas herramientas:

- *Herramienta de Clarificación de Valores*⁸⁴: Esta herramienta permite identificar que tipo de objetivos personales tiene cada empleado y si estos están o no alineados con los objetivos organizacionales. Este documento posibilita determinar cuáles son sus expectativas con respecto al trabajo, en qué está contribuyendo actualmente desde su posición, como es el tipo de entorno de trabajo y si éste es acorde a su personalidad. Una vez completado este listado,

⁸⁴ Se incluye la “Values Clarification Tool” en el Anexo de Caso de Estudio.

la herramienta arroja un gráfico en el que el empleado puede determinar sus objetivos de carrera (según una escala de 0 a 10), detectando cual es su mayor contribución y si sus proyectos individuales están alineados a los objetivos organizacionales.

- *Foco en la carrera*: Esta etapa del proceso contiene diversas herramientas que permite al empleado reflexionar sobre una multiplicidad de oportunidades de desarrollo. Dentro de este paso cada empleado debe considerar las “Familias de Puestos”⁸⁵ y las “Matrices de Familias de Puestos”⁸⁶, los Códigos de Puestos y los “Roles de trabajo”⁸⁷.

Las Matrices de Familias de Puestos contiene las competencias esperadas para cada posición y están agrupadas bajo Códigos de Puestos. Cada serie de códigos incluye una diversidad de roles que están asociados a comportamientos. Las familias de puestos están ordenadas de manera progresiva, de modo tal que cuanto mayor es el nivel que ocupa una persona, mas elevado es el nivel de exigencia de las competencia y por lo tanto, mas alto será el nivel de comportamiento esperado. De este modo, cada empleado puede utilizar la matriz de Códigos de Puestos con el objetivo de investigar la multiplicidad de oportunidades de carrera dentro de la compañía, entendiendo que cada Código representa un posible rol a ocupar.

Una Matriz de Familias de Puestos es el agrupamiento de puestos de trabajo similares, la cual incluye:

- a. Descripción de competencias
- b. Descripción de Códigos de Puestos
- c. Descripción de Roles
- d. Requisitos de las Competencias necesarias para ocupar una determinada posición

⁸⁵ Una *Familia de Puestos* es un agrupamiento de tareas o actividades que un empleado puede desempeñar, y que a su vez agrupan tipos similares de puestos de trabajo. Todas las Familias de Puestos son designadas para la planificación progresiva, en términos de desarrollo profesional, de un puesto de trabajo. Cada nivel incluye al anterior, por lo tanto, se vuelve más complejo, y requiere de mayores habilidades, conocimientos y aptitudes.

⁸⁶ Cada *Matriz de Familia de Puestos* es un documento que contiene cada Familia de Puestos. Cada matriz consiste en la definición y descripción de: las competencias necesarias para esa familia de puestos, los códigos de puestos según el nivel de seniority, la descripción de los roles, las habilidades y conocimientos necesarios para cada posición, y los niveles de exigencia para desempeñarse en un cierto puesto de trabajo. Estas *Matrices de Familias de Puestos* permiten al empleado obtener información acerca de cómo puede ir planificando su carrera en forma sucesiva y comprender que tipo de competencias se necesitan para cada una de las posiciones. Estas matrices están sostenidas en las estrategias organizacionales y sus objetivos, dado que determinan claramente cuales son las expectativas que se esperan de cada rol y que tipo de objetivos de cumplir cada posición. Las matrices definen los resultados esperados por cada puesto de trabajo y cuales son los objetivos, en términos de performance, que cada empleado debe cumplir según el rol que desempeñe dentro de la organización, permitiéndole comprender qué debe hacer para ser exitoso dentro de ITS SA.

⁸⁷ Los Roles de los puestos de trabajo son entendidos como las diferentes partes del desempeño de un empleado dentro de la organización. El rol incluye el agrupamiento de responsabilidades y tareas, y dependiendo del puesto de trabajo, un empleado puede jugar una multiplicidad de roles, acordes con el ambiente en el que se esté desarrollando.

- e. Nivel de perfeccionamiento que una persona necesita para desempeñarse adecuadamente en puesto

Las matrices de competencias tienen como objetivo primordial facilitar al empleado una herramienta de Planificación de Desarrollo personal. Son cinco las finalidades:

- Proveer un sistema estructurado de desarrollo de carrera acorde con los objetivos de la organización.
- Definir cuales son las competencias y resultados esperados para cada uno de los Códigos de Puestos y roles dentro de la empresa a través de las competencias, profesionalismo y seniority mediante lo establecido en las matrices. Una vez que las diferencias (gaps) se han identificado en el empleado, claramente se pueden comprender cuales son las actividades que el individuo debe seguir para mejorar su performance.
- Especificar claramente cuales son los roles claves para la empresa y las posibilidades de crecimiento dentro de la misma familia de puestos.
- Identificar y comunicar que tipo de nivel de seniority se espera para cada uno de los roles.

Se ha comprobado que este proceso es beneficioso para los empleados y para los Líderes:

En el caso de los *empleados*, significa poder generar un plan de carrera estructurado con una clara línea de desarrollo personal. Comprender cuales son las expectativas de cada puesto, posibilita a su vez, detectar cuales son los resultados esperados para cada posición.

En el caso de los *Managers*, este proceso les permite identificar si los empleados están desenvolviéndose de manera adecuada y cumpliendo con los objetivos esperados para cada una de las posiciones. Por otro lado, este seguimiento permanente a través de resultados, permite detectar si el rol que cada empleado ocupa está alineado con los objetivos organizacionales. Si este proceso se produce de manera adecuada, cada empleado, en su feedback de performance, podrá justificar si está o no cumpliendo con las expectativas del puesto de trabajo.

Niveles de Perfeccionamiento y Matriz de Competencias

Los Niveles de Seniority o Perfeccionamiento son indicadores con competencias y habilidades asignadas que describen el nivel de desempeño esperado, o sea, según la posición

para la que fue contratado, el empleado deberá exhibir todas las competencias del puesto. Esta demostración se observará de acuerdo a los resultados que arroje su performance.

En este caso, los niveles de Seniority o Perfeccionamiento se dividen en tres:

- *Junior o Knowledgeable*⁸⁸: Aquella persona con la habilidad de comunicar ideas y situaciones básicas, adecuadas con las competencias esperadas para la posición. Podrá aplicar competencias o habilidades de manera eficiente siempre que cuente con el coaching y seguimiento de alguien con mayor nivel de seniority o conocimiento en el rol.
- *Semi Sr o Proficient*: Demuestra todos los aspectos de las competencias y habilidades esperadas en el puesto la mayor parte del tiempo.
- *Senior o Excepcional*: Demuestra todos los aspectos de las habilidades o competencias del puesto todo el tiempo, y ocasionalmente, suele ser mentor de quienes tienen un menor nivel de conocimiento. Puede ser visto como “modelo a seguir” por sus pares o clientes internos en base a su performance.

Gráfico 34: Diferencia entre Competencias, Comportamientos, Habilidades y Conocimientos según ITS SA



I.T.S. S.A. ha seleccionado un modelo de *Gestión por Competencias*, debido a que considera que las competencias ponen el foco en los resultados esperados para el logro de los objetivos, por otro lado porque es factible identificar cuándo una habilidad o un comportamiento es

⁸⁸ Según nomenclatura de ITS SA

trasladado y demostrado en el trabajo, y finalmente porque este tipo de gestión permite un claro alineamiento entre los comportamientos esperados con los objetivos de negocio.

La Matriz de Competencias está basada en cuatro niveles:

- a. Descripción de Códigos de Puestos
- b. Descripción de Roles por Código de Puesto
- c. Descripción de competencias por Niveles de Complejidad
- d. Descripción de Roles con las competencias, habilidades por niveles de seniority

Las competencias son el centro del sistema de desempeño de I.T.S. S.A. El ciclo comienza con la selección de los códigos de puestos que van a utilizarse dentro de una determinada área en función de los roles que los empleados vayan a desempeñar, el cual arrojará el nivel de seniority requerido y, como consecuencia, las habilidades necesarias para el puesto. Esto responderá a comprender: qué se espera del empleado, cómo se espera que sea su desempeño y cuál será el nivel de exigencia en la posición para su posterior evaluación.

Una vez que las necesidades fueron identificadas, los líderes podrán utilizar las Matrices de Familias de Puestos, para identificar las competencias necesarias que el empleado deberá desarrollar y crear así un IDP, un *Plan Individual de Desarrollo*⁸⁹.

Plan Individual de Carrera

Este plan consiste en la revisión del documento IDP con cada líder en el cual se establece cuál es el rol al que quiere llegar cada empleado dentro de la organización. Este documento permite identificar el gap entre las competencias actuales y las necesarias para ocupar el puesto deseado. Cada líder debe poder asesorar a quién forma parte de su equipo a cerca de cómo superar el gap establecido.

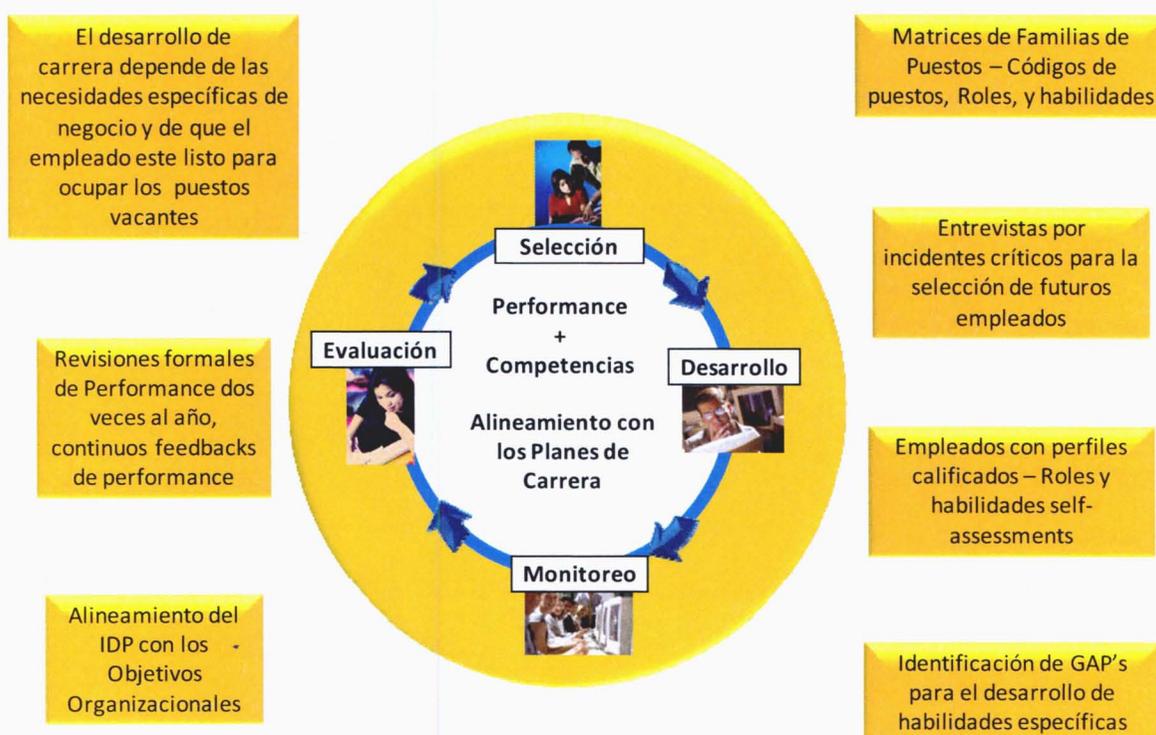
En conjunto, líder y empleado, deben ir chequeando mensualmente la evolución del desarrollo en el IDP, con el objetivo de que el empleado pueda estar preparado para ocupar posiciones en el futuro.

⁸⁹ IDP permite a cada empleado planificar su carrera profesional según sus intereses personales, detectando cuales son sus competencias actuales y el gap existente para llegar a la posición a la que aspira, cuales son las habilidades necesarias para el puesto al que desea llegar, y cuales son las actividades que debe desarrollar para alcanzar las habilidades necesarias para estar listo para este puesto de trabajo al que aspira.

Que una persona crezca profesionalmente dentro de la compañía depende de diversas variables:

- De que la vacante exista dentro de la organización y que se considere indispensable para el logro de los objetivos de cualquiera de las unidades de negocio.
- De que la persona tenga los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para poder transicionar a otro puesto de trabajo, en el tiempo en el que se necesita esta posición, de lo contrario se optaría por la búsqueda en el mercado.
- De que el empleado tenga una excelente evaluación de desempeño en su puesto actual y sea recomendado por su líder.
- De que los procesos administrativos funcionen de manera adecuada para la transición de un empleado a otra área

Gráfico 35: Human Performance Management: Competency Connections



Por lo tanto, mediante la interacción entre los Drivers de Recursos Humanos, I.T.S. SA sostiene su filosofía de gestión de Talento, en la cual el crecimiento de una persona, entendido como desarrollo de Carrera, depende de cómo se alineen sus expectativas personales con las necesidades de negocio.

La compañía provee herramientas para la Gestión de Talento, atadas al desempeño personal y al líder inmediato, quién es responsable por el cumplimiento de los objetivos de su área y por la mentoría de sus equipos de trabajo. Si todo esto funciona de manera adecuada, entonces la gestión de talento de I.T.S. S.A. será exitosa.

Proceso de “Talent Review”⁹⁰: Identificación de Talentos y Planes de Sucesión

Para I.T.S. S.A. el objetivo primordial de este proceso consiste en identificar, desarrollar y preparar a aquellos empleados que pueden llegar a ser los futuros líderes de la organización. Para esto los niveles de análisis serán tres:

- Identificar las “*Posiciones críticas*”⁹¹ dentro de cada una de las áreas y quienes son las personas que las realizan
- Identificar a los recursos con alta performance o alto desempeño y que son considerados “*Altos Potenciales*”⁹² y “*Altos Profesionales*”⁹³
- Gestionar las actividades que los recursos identificados como Talentosos deberían realizar para su desarrollo a largo plazo

Este proceso tiene como finalidad desarrollar a un *pool de potenciales candidatos* para que puedan ocupar las posiciones críticas dentro la organización, y será conducido por cada uno de los Líderes de las diferentes áreas con el soporte global de Recursos Humanos considerando que, gran parte del éxito de la organización depende de que los líderes puedan desarrollar a empleados talentosos.

Desarrollar a otros recursos requiere de un esfuerzo adicional por parte de los líderes, para lo cual I.T.S S.A. ha diseñado un portal Web con un conjunto de actividades para dar soporte en este proceso de identificación.

⁹⁰ Nomenclatura utilizada internamente por la organización.

⁹¹ Son consideradas *Posiciones Críticas* aquellos puestos claves dentro de la organización que permiten alcanzar los resultados financieros del negocio y cumplir con los objetivos corporativos.

⁹² Se definen como *Altos Potenciales* aquellos empleados que aprenden de la experiencia, quienes consistentemente cumplen o superan las expectativas de sus puestos de trabajo, quienes producen resultados excepcionales y quienes son exitosos frente a diversas situaciones.

⁹³ Se definen como *Altos Profesionales* aquellos empelados que poseen un exhaustivo conocimiento sobre un área en particular, quienes poseen una gran experiencia en el rol que desempeñan y trabajan en forma independiente y autónoma en su puesto.

Identificación de Talentos: Guía para los Managers

La primera actividad consiste en identificar dentro de cada una de las áreas a aquellos empleados con alta performance o alto desempeño, que reportan al líder de cada sector. Estas personas serán aquellas caracterizadas como recursos claves. Para esto es fundamental que cada líder haga una revisión de las Evaluaciones de Desempeño semestrales y los feedbacks de performance y complete el siguiente gráfico con una X, según la observación de la conducta.

Por definición corporativa, si el 10% de las respuestas es afirmativa, entonces estará frente a un Alto Potencial o a un Alto Profesional:

Gráfico 36: Grilla de identificación de Altos Potenciales ⁹⁴

X	Alto Potencial : Es aquella persona que ...
	Alto desempeño en áreas de RRHH - Negocios - Satisfacción al cliente
	- Logra resultados exitosos frente a las primeras situaciones con las que se enfrenta - Tiene la habilidad de tomar los temas del pasado y transformarlos en algo positivo - Se adapta a nuevas situaciones de manera apropiada
	Expresa deseos de liderazgo
	Tiene la habilidad de ser un futuro líder
	Aprende de la experiencia
	Tiene la habilidad de ser innovador y creativo
	Posee la característica de manejar situaciones inciertas de manera efectiva
	Puede demostrar la habilidad de reflejar un comportamiento superior, limitando casi el puesto siguiente a su rol actual
	Tiene la habilidad de interactuar con diversos niveles de liderazgo, pares, clientes y subordinados
	Se lo observa reflexivo y con capacidad de aprender de la experiencia
	Demuestra tolerancia frente a la ambigüedad y a situaciones de frustración
	Tiene la habilidad de manejar situaciones complejas
	Posee el temperamento adecuado para manejar situaciones de estrés sin desestructurarse

⁹⁴ I.T.S. S.A: Adapted from the Lominger Career-Architect Model –Lombardo and Eichinger, 2004

En relación a los Altos Profesionales, también la organización desarrolló un gráfico para su identificación. **Gráfico 37:** Identificación de Altos Profesionales y preguntas de identificación

95

X	Altos Profesionales: Es aquella persona que ...
	Mantiene un desempeño excelente de manera consistente en un determinado rol o área en particular
	Tiene un extensivo conocimiento de su puesto de trabajo
	Es un Top Performer en su área de experiencia
	Ha realizado publicaciones, ha recibido premios y reconocimientos sobre su área de conocimiento
	Suele ser coach o mentor de otras personas sobre su área de conocimiento
	Es una persona crítica para el éxito del negocio y se puede contar con el / ella en situaciones críticas
	Tiene la habilidad de trabajar en forma independiente y autónoma
	Es una persona confiable dentro de la organización
	Plantea soluciones dentro de su área de experiencia

Gráfico 38: Cuestionario de identificación para Líderes

X	Preguntas Clave de Identificación
	¿Ha tenido el empleado la oportunidad de demostrar en su rol que es un Alto Potencial o un Alto Profesional?
	¿Ha demostrado poseer los atributos de un Alto Potencial o de un Alto Profesional?
	¿Qué posiciones podría llegar a ocupar potencialmente el empleado? '- En un período de dos años: - En un período de cinco años:
	¿Considera que el empleado será exitoso si participa de algún proceso de transformación? ¿podrá adaptarse adecuadamente?
	¿Considera que el empleado será exitoso liderando equipos de trabajo?
	¿Cuáles son las principales fortalezas con las que cuenta, la experiencia y las habilidades?
	¿Cuáles son las áreas de mejora y como afectarían a un futuro movimiento de carrera?
	¿Cuál es la experiencia general del empleado? ¿ en que posee mayor expertise?
	¿Cuáles son sus mayores contribuciones al trabajo cotidiano?

⁹⁵ I.T.S. S.A: Adapted from the Lominger Career-Architect Model –Lombardo and Eichinger, 2004

Finalmente, para la identificación de Posiciones y *Roles* Críticos para el negocio, se diseñó también un Programa Global.

Cuando se identifican este tipo de posiciones se evalúa el impacto de cada uno de los roles y que ocurriría en el negocio si ese rol no existiera. Desde una perspectiva general, desde el cliente, desde la estrategia del negocio y desde la importancia del rol para el equipo de trabajo.

Para esto es fundamental considerar los siguientes interrogantes:

- ¿Es una posición de la que se puede prescindir dentro del área? Si esta posición no estuviera, ¿podría el área lograr sus objetivos?
- ¿Es una posición que requiere de un alto nivel de conocimiento y experiencia difícil de reemplazar?
- ¿Es una posición cuya visibilidad hacia el cliente puede llegar a afectarlo en términos de ganancias, productividad e imagen pública?
- ¿Es una posición que impacta directamente en la estrategia del negocio?
- ¿Es una posición con responsabilidad estratégica dentro de la región?

Una vez realizado este análisis, los líderes citados por Recursos Humanos Global vía conferencia telefónica para hacer las sesiones de revisión del proceso. Estas sesiones son organizadas con el fin de abrir a la discusión general cuales fueron los recursos y posiciones analizadas y crear planes de desarrollo para los empleados.

Durante la sesión de “Talent Review” los líderes exponen quienes son los empleados identificados y comparten con otros líderes parte de sus experiencias y opiniones personales basadas en factores tales como performance o desempeño, habilidades que posee el empleado y que marcan la diferencia con otros, experiencia de trabajo y otras competencias que legitiman la decisión tomada. Este intercambio permite también invitar a la reflexión acerca de sus elecciones, y si deben o no modificar su listado preliminar de candidatos mediante la unificación de criterios.

Una vez realizada la identificación de los Altos Potenciales y Altos Profesionales se han establecidos los siguientes roles y responsabilidades:

- a. *Al Empleado*: Asignarle el compromiso de cumplir con todos los entrenamientos designados para su desarrollo profesional, consultar sobre todo aquello que le genera dudas, trabajar en forma comprometida con la organización en su puesto actual.
- b. *Líderes o Managers*: promover en el empleado (brindarle el espacio para...) el cumplimiento de su *Plan Individual de Desarrollo* y realizar los contactos necesarios para asignar un mentor o coach para trabajar sus áreas de oportunidad.
- c. *Recursos Humanos*: Brinda soporte frente a inquietudes de parte de los líderes y empleados involucrados en el proceso.

Luego del establecimiento de roles y responsabilidades, el seguimiento del plan de desarrollo forma parte de la responsabilidad y disponibilidad de agenda de cada uno de los líderes de área. Estas reuniones, denominadas internamente “Development Conversations” o “Charlas de Desarrollo” son un momento crucial del proceso de “Talent Review” debido a que demuestran al empleado el compromiso que tiene la organización en el desarrollo de su carrera profesional y cuán importante es él para la compañía.

El facilitar la reflexión sobre los objetivos de carrera, permite al empleado alienar de manera apropiada los objetivos de la organización con los personales. Indagar sobre cuales son sus aspiraciones personales a corto y largo plazo, cuales son las áreas que él / ella consideran que deberían desarrollar para lograr sus metas, cuáles son las fortalezas que podría llegar a aplicar para el logro de sus aspiraciones y si realmente aspira a alguna determinada posición. Estas son preguntas clave que indican la importancia que el empleado tiene para la empresa.

Estrategias de Compensaciones y Beneficios

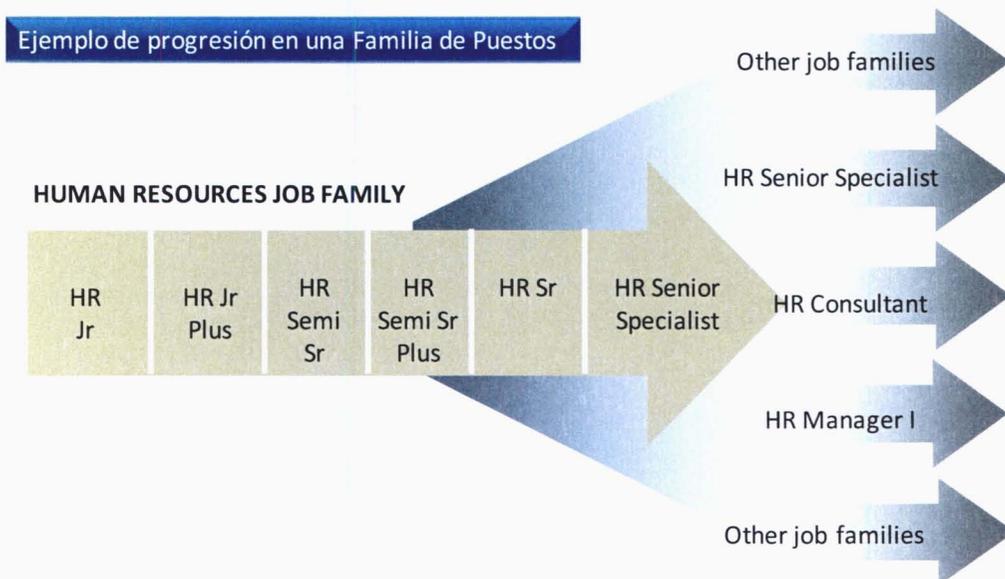
Actualmente I.T.S. SA posee un sistema de compensaciones basado en los estándares propuestos por una de las consultoras mas reconocidas a nivel internacional⁹⁶, pero adecuados a la metodología de la compañía. Como se describió en el apartado anterior, cada posición en tiene un código de puesto asignado, el cual tipifica el puesto de trabajo del empleado y contiene la descripción de tareas. Los código de puesto proveen un lenguaje común dentro I.T.S. S.A. a fin de describir habilidades, comportamientos, tareas y responsabilidades que reflejan el trabajo a desempeñar.

⁹⁶ Por solicitud de los Managers entrevistados mantendremos su confidencialidad.

Cada Código de Puesto, debe ser revisado por “Compensaciones y Beneficios” cuando el negocio o las responsabilidades del empleado cambian, considerando que al tener una estructura global, existen situaciones en las cuales el Código de Puesto no condice en un 100% con la función desempeñada en la región/país/área.

Como mencionamos también, los Códigos de puesto que incluyen un tipo de trabajo similar son agrupados en Familias de Puestos, lo cual ayuda a los empleados a identificar y planificar su movimiento de carrera, y los direcciona hacia las competencias claves necesarias para tener una performance sobresaliente.

Gráfico 39: Familias de puestos



Ahora bien, desde el área de Compensaciones se determina el rango salarial de Cada código de puesto. El mismo está compuesto por 4 puntos: mínimo, el medio (percentil 50), máximo y el punto de referencia de mercado, considerando a la mediana como referencia estadística. Los rangos salariales se construyen para determinar cuánto debe cobrar un empleado según la posición que ocupe y proveer competitividad al negocio, según la información de mercado.

Anualmente se realiza un proceso global llamado de “Revisión de Bandas Salariales”. Esto significa que tanto las bandas salariales de cada Código de Puesto y las descripciones de los Códigos de Puestos son re-evaluadas en términos de competitividad, se analiza si las competencias que figuran en cada código son las adecuadas y si las bandas salariales son acordes al mercado, lo cual implica que cada Código puede crecer, disminuir o mantenerse.

I.T.S. SA tiene como objetivo proveer una compensación y beneficios competitivos respecto de mercado, de acuerdo a lo cual, su filosofía para manejar la compensación es pago por desempeño.

El target es el 50 percentil de mercado y se debe utilizar el largo del rango salarial para generar las diferencias económicas por desempeño individual.

Las acciones de mérito y promociones deben ser planificadas utilizando los ciclos corporativos (4 veces al año). Para esto I.T.S. SA cuenta con una herramienta Web de compensaciones. Esta herramienta ofrece a cada líder de área la posibilidad de ver en que porcentaje de la banda salarial se encuentran los empleados a cargo y de planificar los ciclos de incrementos salariales durante el año.

Gráfico 40 y 41: Ejemplo ficticio: Herramienta Web de Compensaciones.

Global Compensation Planning Tool | comments | faq | help | site privacy | language: English | to infoCentre

plan | employee | review | reports | surrogate | guidelines | preferences

CHERYL HAND, Leader | Plan Note | Status: In Progress

Organization: OS GOSD CONTINGENCY/SEC/AUDIT | Plan: Salary | Sort by: Name | Effective Date | Reason

Year: 2003 | Current | Plan Filter: All | Refresh L

CHERYL HAND Plan Salary for All Employees

Notes	Name	Job Title / Code	Performance Grouping	Currency Code	Current Information			Guidelines and Budget				Actual or Planned	Currency Code
					Annual Salary	Adjusted Salary Range	% Range	Months Since Last Merit	Eligible Increase Min-Max	Earliest Eligibility Date	Budget Amount		
	ADAMS, MELISSA VALERIE	Infrastructure Spec 34280	2-Significant Contributor	USD	71 700.34	71 250.00 - 131 800.00	1%	12.00	0% - 15%	2003 Jan 16	0.00	Planned	USD 2
	ASBURY, BENNETT	Tech Dlvry Org Manag 12220	2-Significant Contributor	USD	115 680.00	80 105.00 - 144 185.00	56%	4.50	0% - 15%	2003 Aug 16	0.00	Planned	
	DALLAS, VICKI	Tech Dlvry Org Manag 12220	4-Development	USD	98 600.16	80 105.00 - 144 185.00	29%	22.00	0% - 10%	2003 Jan 16	0.00	Planned	

Currency: USD | Refresh List

CHERYL HAND Summary Information - Last Updated: 2003 Jan 10 14:39:22

	Budget			Spending			(Over Spend) Under Spend	% Within Guidelines
	Currency Code	Amount	Adjustment	Total	Actual	Planned		
Employees 10								
Budgeted Salary Increases	USD	33 620.06	0.00	33 620.06	0.00	21 510.10	21 510.10	12 109.96

En este ejemplo observamos el nombre del empleado con su Código de Puesto, su salario anual y el rango salarial. El último globo muestra el porcentaje dentro del cual se encuentra el empleado en función del rango salarial y los meses que han transcurrido desde el último incremento que se ha realizado.

Global Compensation Planning Tool [comments](#) [faq](#) [help](#) [site privacy](#) language: English [to infoCentre](#)

plan [employee](#) [review](#) [reports](#) [surrogate](#) [guidelines](#) [preferences](#)

CHERYL HAND, Leader

Search Organization: OS GOSD CONTINGENCY/SEC/AUDIT Employee: ADAMS, MELISSA VALERIE Year: 2003 Refresh List

MELISSA VALERIE ADAMS Information:

Current Salary: 71 700.34 USD	Employee Number: 643956	Status: Active
Service Date: 1997 May 19	Global ID: JZC8TG	% Full Time: 100%
Current % thru Range: 1%	Job Title: Infrastructure Spec	Pay Scale Area / Factor: US02 / 1 00
Adjusted Salary Range: 71 250.00 - 131 800.00	Job Code: 34280	Target Bonus: 0%
Eligibility Increase Min-Max: 0% - 15%	Job Code Effective Date: 2002 Jul 01	Max Bonus: 25%
Earliest Eligibility Date: 2003 Jan 16	Current Performance Grouping: 2 - Significant Contributor	Months Since Last Bonus: 8 0
Months Since Last Merit: 12 0		

[View Pay History](#)

Plan Pay Decisions:

Notes	Plan	Planned Effective Date	Currency Code	Planned Amount	Planned %	Planned Base Salary	Planned % thru Range	Reason	Proposed Job Code
<input type="checkbox"/>	Salary	2003 Feb 01	USD	21 510.10	30.00	93 210.44	36%	MERIT	
			USD						

Delete Checked [Export](#) [Save Plan](#)

En este gráfico se observa, para el mismo empleado cual es su salario actual, y el porcentaje dentro de la banda salarial, mas la cantidad de meses desde su último incremento. Esta parte de la herramienta permite realizar una planificación sobre los próximos aumentos de salario para el empleado, en función del porcentaje que quiera otorgársele.

Proyecto de Compensaciones: Redefinición de los Códigos de Puestos en Sistema de Grados.

El sistema de Códigos de Puestos ha crecido a lo largo de los años en función de las necesidades de cada área. Al no encontrar las descripciones y competencias que acompañen un determinado rol, muchos Managers fueron solicitando al departamento de Compensaciones la creación de nuevos códigos de puestos, convirtiéndose este sistema cada vez en un proceso mas complejo e inmanejable, dando como resultado:

- Confusión por parte de los empleados y líderes, dado que no resultaba fácil de comprender o administrar los múltiples Códigos de Puestos
- Detectaron que el 88% de los empleados se encontraba en el 20% del total de los Códigos de Puestos.
- Determinaron que el sistema de Códigos de Puestos no suele ser un proceso usado en la Industria de Tecnología.
- Se observó la falta de entendimiento sobre la progresión de carrera.

- Consideraron una gran inconsistencia en el uso y aplicación a lo largo de las Regiones y de las Organizaciones de los Códigos de Puestos

Para resolver este inconveniente I.T.S. SA desarrolló el sistema de *Grados*, cuyo objetivo principal consistió en ayudar a los empleados a gerenciar mejor sus carreras y desarrollo profesional, pudiendo identificar un crecimiento progresivo en diferentes funciones. De este modo se simplificaría el sistema de Códigos de Puestos asegurando una correcta alineación con el mercado.

Los *Grados de Carrera* fueron creados en función de dos componentes: una *Estructura* (disciplina específica e.j. Liderazgo, Ventas, Consultoría, Recursos Humanos, Finanzas, Marketing, etc) y un *Grado* (un nivel que es consistente a lo largo de todas las Estructuras).

Cada Grado está a su vez definido por trabajo desempeñado (ej. Complejo vs conducido por procesos) y por nivel de seniority.

Gráfico 42: Estas estructuras representan los Códigos de Puestos agrupados basados en roles, funciones y responsabilidades similares.

Global	Códigos de Puestos
Servicios Técnicos	Códigos 10000 y 30000 con perfiles técnicos
Servicios Profesionales	Códigos 30000 sin perfil técnico
Soporte Técnico de Negocio	Códigos 50000 y 70000 con perfil técnico
Soporte General	Códigos 50000, 70000 y 90000 sin perfil técnico
Project Management	Códigos de Gerentes de Proyectos
Consultoría	Códigos solo de Consultoría
Ventas	Códigos solo de ventas
Call Center	Códigos solo de Call Center

Gráfico 43: Mapeo de Grados

Career Grade Structure											
Grade	General Support	Call Center	Tech Bus Support	Tech Services	Prof Services	Consulting	Project Mgmt	Technical Delivery	Leaders	Sales	Pay Bands
15											Director
14										14	B3
13										13	B2
12						12	12	12	12	12	B1
11					11	11	11	11	11	11	
10				10	10	10	10	10	10	10	
9				9	9	9	9	9	9	9	
8		8		8	8	8	8	8	8	8	
7				7	7	7	7	7	7	7	
6		6		6	6	6	6	6	5		
5	5		5	5	5			5			
4	4	4	4								
3	3	3	3								
2	2	2	2								
1	1	1	1								

Para esto, y sosteniendo la misma filosofía que los procesos de Performance Management, un cambio en Códigos de Puesto da como resultado un grado superior y se define como *Promoción*. Un cambio en Códigos de Puesto hacia el mismo grado se define como *Movimiento Lateral*. Un cambio en Códigos de Puesto que da como resultado un grado menor se define como *Democión*.

Gráfico 44: Resultados de cambios de puestos.

Acción	Definición
Promoción	Cambio de Job Code dando como resultado un Grade mayor.
Lateral	Cambo de Job Code que no resulta en un cambio de Grade.
Democión	Cambio de Job Code dando como resultado un Grade menor.

Cada Códigos de Puesto es asignado sólo a un Grado y una Estructura, consistentemente a lo largo de todo I.T.S. S.A., y, todos los líderes tendrán como objetivo fundamental comunicar a todos los empleados qué Grado es asignado a su actual Código de Puesto.

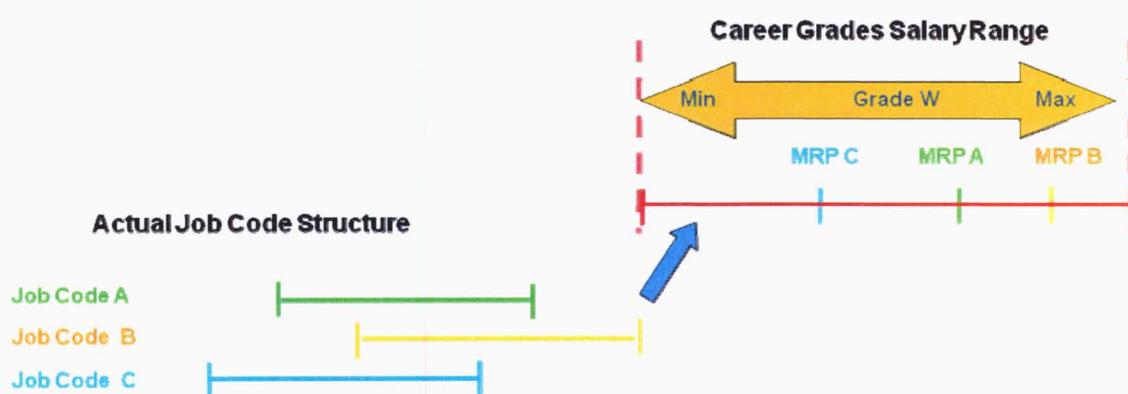
Históricamente cada Código de Puesto dentro de un país tenía un rango salarial diferente, por ejemplo un Analista de Recursos Humanos Jr tenía un rango diferente del Analista financiero Jr. Ahora estos dos Codigos de Puestos tendrán el mismo rango salarial, dado que ambos estarán en la *Estructura de Servicios Profesionales* correspondiente al Grado 6. Ahora bien, actualmente cada Grado dentro de una Estructura tiene un rango salarial.

Para esto, el área de Compensaciones determinó que los rangos salariales continuarán estando *enfocados en el mercado local*.

Anualmente I.T.S. S.A participa en un número de encuestas salariales que compra a diversas consultoras de renombre; el resultado de ellas es usado para asegurar que los rangos salariales se encuentren en un nivel competitivo con respecto al mercado local, de este modo el rango salarial de cada Grado es calculado mediante la combinación del valor que tiene en el mercado cada Código de Puestos. Estos valores de mercado son los *Market Reference Points*⁹⁷, y se definen como el valor de mercado que se paga para cada uno de los puestos de trabajo asociados a la industria de Tecnología.

Según los criterios de Compensaciones, dependiendo de las condiciones del mercado local, un rango de Grado puede tener sólo un “market reference point” o tantos como Códigos de Puesto se encuentran mapeados en ese Grado.

Gráfico 45: Estructura Salarial de Códigos de Puestos vs Banda de Grados



⁹⁷ Punto de Referencia de Mercado según nomenclatura de I.T.S. S.A.

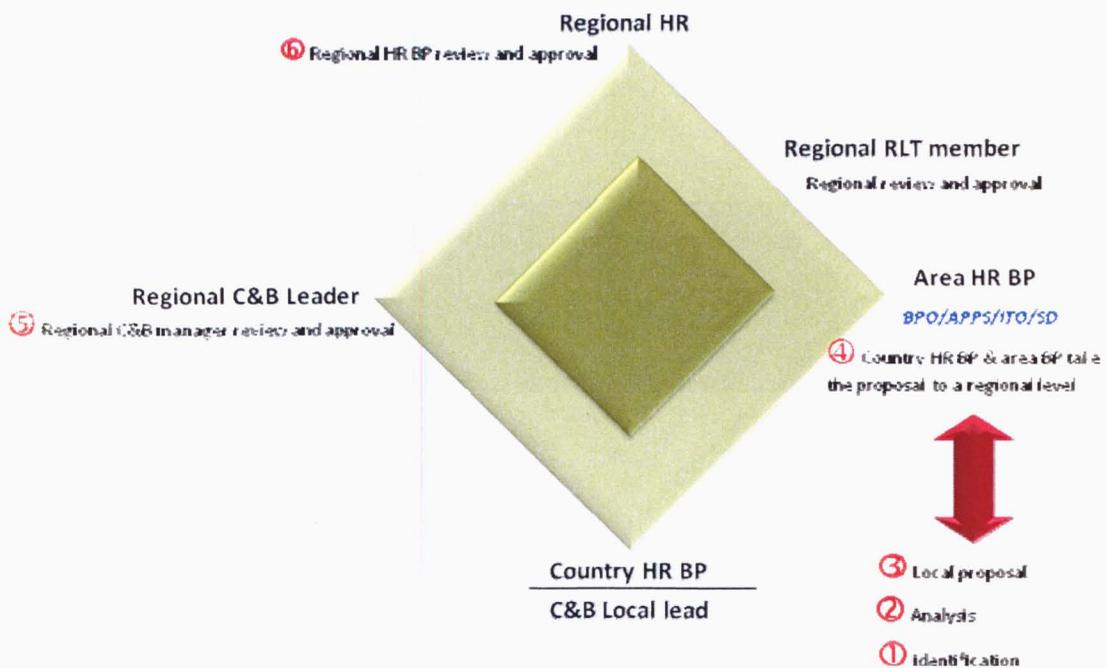
Ciclos de incrementos salariales

I.T.S. S.A definió que existen ciclos salariales formales para realizar incrementos por desempeño. Estos ciclos son trimestrales: Enero, Abril, Julio y Octubre, por lo que cada líder debe considerar su planificación.

Según los criterios definidos, el primer paso es tener en cuenta el movimiento de mercado estimado y considerar que los empleados con baja performance y un inadecuado desempeño, no deberían recibir incrementos salariales. Sin embargo, todos los empleados (nuevos y activos) deben ser pagados dentro del rango salarial medio de su Código de Puesto.

Uno de los objetivos primordiales de la existencia de las bandas salariales, radica en que los líderes deben utilizar el largo del rango salarial para diferenciar el pago por desempeño, para esto es de suma importancia planificar y seguir los ciclos formales de compensaciones a través de la herramienta Web. Sin embargo, en algunas circunstancias se requiere una respuesta más rápida para mantener la competitividad de mercado, para esto se han propuesto las acciones denominadas Off –Cycle o Fuera de Ciclo, que se utilizan para otorgar incrementos salariales fuera de la herramienta formal. Este proceso solo debe ser utilizado en casos de promoción o retención y es responsabilidad de los Líderes Regionales garantizar que *el área puede afrontar los costos de las acciones salariales.*

Gráfico 46: Proceso de Aprobación de Compensaciones



Una vez descriptos los procesos, analicemos críticamente el caso haciendo referencia a lo expuesto en el marco teórico, la hipótesis presentada y los objetivos definidos.

CAPITULO 12

ANALISIS DEL CASO

Luego de haber realizado una descripción de las diferentes políticas de Recursos Humanos de la compañía I.T.S. S.A. haremos el entrecruzamiento con el marco teórico, con la finalidad de encontrar similitudes, diferencias y poder corroborar o no la hipótesis planteada.

Hemos postulado que nuestro estudio tiene como objetivo primordial analizar la problemática actual acerca de la “Gestión del Talento en la Era del Conocimiento”, considerando que es compartida la preocupación por las organizaciones acerca de qué tipo de estrategias utilizar para retener a sus recursos mas importantes.

Ahora bien, ¿cuál es la problemática por la que actualmente atraviesa I.T.S. S.A? Hemos planteado sus estrategias corporativas y aparentan tener un sostén teórico sólido, sin embargo, actualmente esta organización es una de las empresas con mayores índices de rotación en el mercado de tecnología.

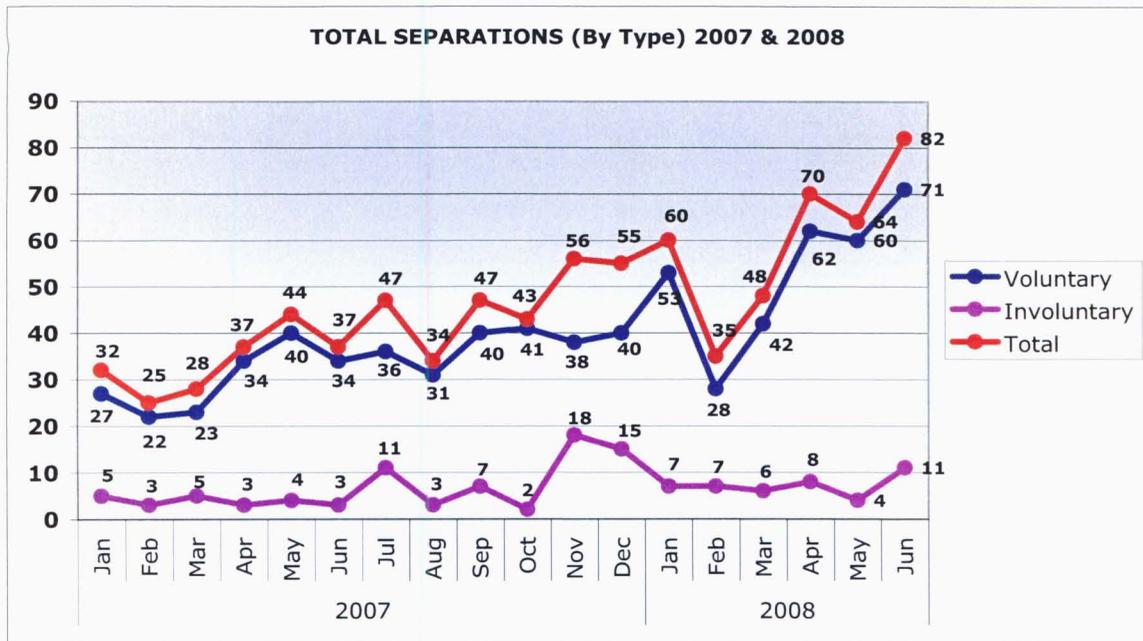
Los indicadores medidos entre el año pasado y mediados de Junio de 2008 arrojaron los siguientes resultados:

Gráfico 47: Índices de Rotación total dentro de la compañía.



Cuando en enero de 2007 el índice de rotación era del 1,51% en enero de este año se disparó a 2,7%. En abril de 2007 fue de 2,5% cuando en abril de este año fue de 3,11%, hasta llegar a junio, que prácticamente se duplicó al 3,56%.

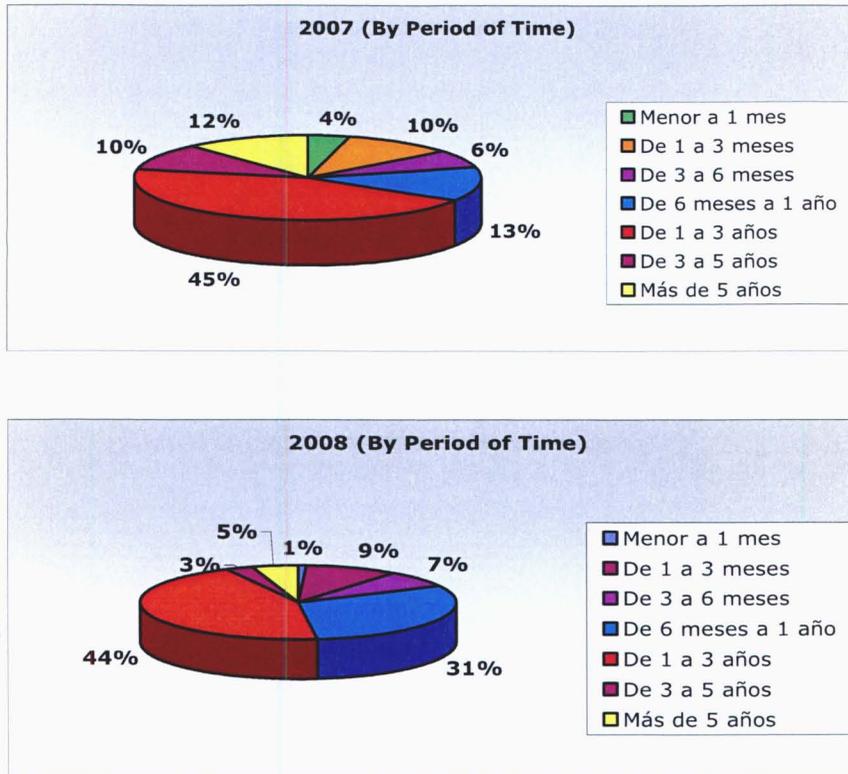
Gráfico 48: Indicadores de rotación por tipo.



Observamos mediante este gráfico que la mayor cantidad de bajas han sido voluntarias, gente que por razones personales ha tomado la decisión de dejar la compañía.

De los resultados de las *entrevistas de salida* realizadas al 60% de los empleados que dejaron la empresa, el 55% respondió que los motivos fueron *posibilidades de desarrollo profesional* y que conjuntamente representaban *una mejora económica*, el 35% respondió que las causas estaban fundadas en el *liderazgo* y el 10% respondió que dejaba la organización por *motivos personales*.

Gráfico 49: Indicadores de rotación por período de permanencia



Realizando un paralelismo entre 2007 y 2008, observamos que se ha incrementado inestabilidad de la gente dentro de la organización. Durante 2007 la rotación fue del 13% en empleados que ingresaron entre los primeros 6 meses y 1 año, incrementándose notablemente en 2008 a un 31%.

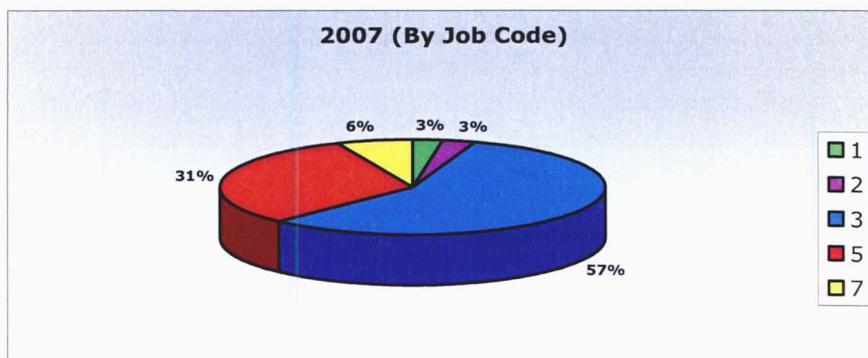
A su vez, el mayor índice de rotación se observa en empleados que cumplen entre 1 y 3 años. En 2007 el indicador de rotación fue del 45%, sin una variación elevada durante el primer semestre de 2008, lo cual indica por un lado que, un empleado con mas de 3 años de permanencia en la empresa es un empleado “antiguo”, y que por otro lado, se pierde una inmensa cantidad de conocimiento y capital intelectual

Ahora bien, si hacemos un corte por *una de las unidades de negocios* de I.T.S S.A., la línea que produce mayores ganancias y que hoy es sostén de la organización, observemos en el gráfico los indicadores de rotación por “puestos de trabajo y roles desempeñados”.

Durante el periodo 2007 el mayor indicador de rotación ascendió a un 57% en posiciones críticas para el negocio. Los Códigos de Puesto 3 representan a los especialistas y analistas

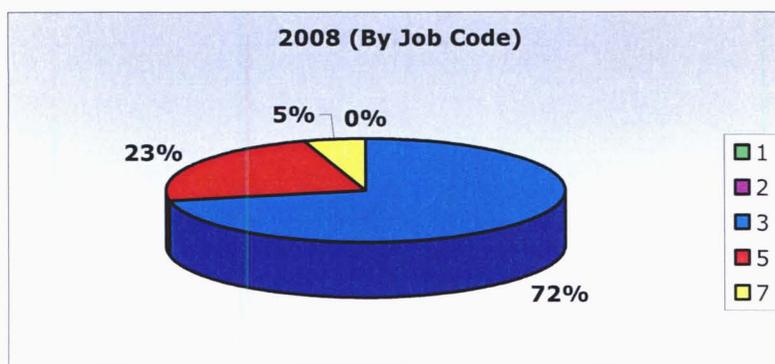
Semi Sr y Sr en tecnología, mientras que los códigos 5 y 7 representan a los analistas Jr. Finalmente, los Códigos 1 y 2 representan a los Gerentes y Líderes de línea.

Gráfico 50: Indicadores de rotación 2007 por Código de Puestos



Analicemos ahora los indicadores arrojados hasta mediados de 2008.

Gráfico 51: Indicadores de Rotación por Códigos de Puesto: Junio 2008-12-15



Como vemos, el 72% de los especialistas y analistas Semi Sr y Sr en tecnología dejaron la compañía en la primera mitad del año 2008 en esta unidad de negocios.

Reflexiones sobre estos indicadores

Durante el estudio del caso, hemos postulado que la organización cuenta con procesos de Selección y Reclutamiento, de Revisión de Talentos, de Compensaciones, y con un cúmulo de estrategias que tienen como objetivo estandarizar la gestión de Recursos Humanos, sin embargo los indicadores dejan entrever que hay una problemática de fondo mucho mas fuerte.

La inversión en la gente.

Hemos postulado que, en el contexto actual, las organizaciones deben considerar la importancia de invertir en el individuo como generador de capital intelectual, y mediante la teoría de Becker, desarrollamos su postulado acerca de la *racionalidad económica*, la cual se aplica a todos los comportamientos de las personas. Según su teoría, el capital humano es definido como "el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos"⁹⁸. Ahora bien, I.T.S. S.A. realiza una importante inversión en entrenamiento que, como vemos, ha de perderse en un período muy breve, el cual ronda entre el 1er y 3er año, produciendo la fuga de un importante capital intelectual.

En nuestro desarrollo teórico, mencionamos que el estudio de las sociedades del conocimiento llevó a Becker a sostener que la mayor riqueza radicaba en el capital humano, esto es, "en el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas"; por lo tanto, si nos detenemos a observar que el 44% deja la organización en un período de 1 a 3 años, y de ese total un 72% es personal Senior y Semi Senior, entonces la inversión realizada en entrenamiento no llega a retornar a la organización, o sea, no alcanzan a verse los resultados de las inversiones hechas en capacitación, generándose de este modo una pérdida importantísima no solo en capital intelectual sino en términos económico-financieros.

Becker postuló que la noción de *capital humano* expresa la idea del *bagaje inmaterial* (capital intangible) que posee una persona, el cual, por elección, puede ser acumulado y utilizado a posteriori. O sea, puede ser aprovechado como *inversión personal*. Por lo tanto, uno de los mayores problemas de I.T.S. S.A. es realizar inversiones en entrenamiento para que esos conocimientos sean aplicados en otras organizaciones.

Por lo tanto, y retomando a Becker, "la sociedad no crece ni se desarrolla si no invierte en capital humano" y lo mismo ocurre con las organizaciones.

Talento vs Competencias o Talento, Complemento de las Competencias

Parte del análisis realizado en nuestra investigación sobre Gestión de Talento consistió en establecer las similitudes, diferencias y entrecruzamientos sobre ambos términos. Pudimos finalmente diagramar una ecuación:

⁹⁸ Becker. Human Capital. Columbia University Press. New York. 1964

QUE HACE EL SUJETO / ORGANIZACIÓN = TALENTO = RESULTADOS

COMO LO HACE EL SUJETO / ORGANIZACIÓN = COMPETENCIA = ATRIBUTOS

No podemos obviar que parte de nuestra investigación del caso I.T.S. S.A. aportó importantes datos basados en qué entiende la empresa como Talentos y si esto tiene relación con nuestra ecuación. Es mediante el proceso de Talent Review, que podremos apoyar este análisis.

Nuestro objetivo es comprobar empíricamente si Talento y Competencias son términos complementarios, pero diferentes y validar, al menos en este caso, la ecuación planteada.

Postulamos que I.T.S. S.A. define como *Altos Potenciales* a “aquellos empleados que aprenden de la experiencia, quienes consistentemente cumplen o superan las expectativas de sus puestos de trabajo, quienes producen resultados excepcionales y quienes son exitosos frente a diversas situaciones”. También, define como *Altos Profesionales* a “aquellos empleados que poseen un exhaustivo conocimiento sobre un área en particular, quienes poseen una gran experiencia en el rol que desempeñan y trabajan en forma independiente y autónoma en su puesto”.

Por lo tanto, si postulamos que al hablar de Talento nos referimos a *Resultados*, entonces, lo que entiende esta organización por recursos con Alto Potencial o Altos Profesionales está directamente alineado con nuestra interpretación acerca del Talento, en tanto identifican a los empleados cuya performance permite la obtención de *resultados exitosos*, ¿por qué? porque cuentan con atributos, o sea, con competencias que les posibilitan el desempeño sobresaliente en sus puestos de trabajo.

Por lo tanto, comprobamos empíricamente que Talento y Competencias, según nuestra definición y según cómo I.T.S. S.A. lo define, son términos yuxtapuestos, y complementarios.

Sobre la Gestión propiamente dicha del Talento, hablaremos a continuación.

El rol de Recursos Humanos como socio estratégico del negocio

Tomemos dos postulados teóricos:

Por un lado, Dave Ulrich⁹⁹ definió como “Socio Estratégico” la capacidad de Recursos Humanos para convertir la estrategia en acción, esto es factible a través de los aportes que puede realizar para contribuir al éxito del negocio en términos de resultados.

⁹⁹ Dave Ulrich, *Recursos Humanos Champions*. Como pueden los recursos humanos cobrar valor y producir Resultados. Editorial Granica 1998

Por otro lado, recordemos que fue la *Era de la Información* la que trajo consigo una orientación económico-financiera, cuya tendencia fue la generación de Capital Intelectual.

Ahora bien, introduciéndonos en el caso, gran parte de la gestión, en términos de Recursos Humanos, es responsabilidad directa de los líderes.

El modo en que la compañía plantea el rol de Recursos Humanos no es el de la definición de Ulrich, ya que si bien su participación en el negocio es desde la estrategia, deja librado a los líderes gran parte de la gestión de las estrategias desarrolladas, o sea, termina de acompañar las acciones que se necesitan para el desarrollo de sus recursos clave.

En el desarrollo del Marco Teórico postulamos que el estudio iniciado por McKinsey¹⁰⁰ en 1997 sobre la guerra del talento arrojó que el gran reto de las organizaciones será fortalecer a sus equipos con la rapidez necesaria como para adelantarse a la competencia. El contexto de hoy considera este punto como uno de los aspectos críticos que deben adoptar las organizaciones y que los gerentes necesitan reconocer como parte de su gestión integral. Ahora bien, como vimos I.T.S. S.A. generó un programa de “Talent Review” orientado a la retención de Altos Potenciales, Altos Profesionales, y a los Roles Críticos.

Sin embargo, la implementación del programa fue realizada con una sola sesión y sin el seguimiento correspondiente de Recursos Humanos, dejando a los líderes como meros responsables por la gestión integral del programa. Esto devino en que los resultados no hayan sido tan favorables como se esperaba.

Gráfico 52: Resultados de las sesiones de Talent Review

Leader	Total de empleados	Total de empleados identificados (1ra Revisión)	% de empleados sobre el total de la población	Revisión en la sesión de "Talent Review"		High-Potential and High-Profes-sional	Development Plans			
				Altos Potenciales	Altos Profesionales		si	Crandose Actualmente	No	No respondieron
Leader 1	650	25	3,86%	8	1				9	
Leader 2	113	10	8,85%	3	7	3			7	
Leader 3	60	4	6,67%	2	1		1	2		
Leader 4	14	4	28,57%	1			1			
Leader 5	165	20	12,12%	5	4	4			4	
Leader 6	131	14	10,69%	4	3				1	
Leader 7	67	7	10,45%	2	8	2			8	
TOTALS	1200	84	7,00%	25	24	9	0	2	31	25

¹⁰⁰ Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod. La Guerra Por El Talento, Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos. Harvard Business School Press. 2000

Los indicadores recogidos después de cuatro meses de haber recibido la primer y única sesión telefónica del Programa de Talent Review, fueron los que se observan en el gráfico.

Vemos que ninguno de los recursos identificados como Talentosos o Altos potenciales poseen un plan de desarrollo integral como establecía la filosofía del proceso, solo dos se encontraban en proceso de creación, pero lo significativo resulta de que 56 personas o no lo hicieron o no respondieron a la implementación del programa.

Nos preguntamos ¿Dónde está Recursos Humanos para impulsar este tipo de procesos?

David Boath y David Smith (2006) de la consultora Accenture desarrollaron un artículo sobre “Cuando los mejores abandonan, ¿nos abandonan también sus conocimientos?”¹⁰¹; estos autores plantearon estrategias para capturar el “Know-How” que poseen los empleados mas productivos. Una de ellas fue el desarrollo de cuadros de reemplazo y programas de sucesión para asegurarse que las posiciones vacantes sean cubiertas por gente igual de valiosa. Ahora bien, I.T.S. S.A planteó en su Programa de “Talent Review” esta posibilidad, sin embargo, hasta el día de hoy no hubo seguimiento por parte de Recursos Humanos para impulsar el desarrollo de estos cuadros de reemplazo. Nuevamente, la responsabilidad de que esto ocurra recae directamente sobre los líderes, quienes sumidos en sus operaciones diarias, dejan a un lado este tipo de acciones.

Consideramos que parte del desarrollo de los empleados consiste en aumentar el nivel de compromiso, realizar revisiones sobre el rendimiento y escuchar sus preocupaciones “(...) significa cortar la raíz de la insatisfacción y convertir las ideas de deserción en sentimiento de lealtad”¹⁰². Ayudar a los trabajadores reflexionar sobre sus capacidades, también es una herramienta de retención; el entrenamiento lo es también, siempre y cuando no sea pura y exclusivamente virtual, esté sostenido por el acompañamiento y la preocupación compartida de un otro (el líder, o sea, el representante de la organización).

Recursos Humanos debe involucrarse de manera activa, participando en el desarrollo de los líderes mediante el diseño y ejecución de *acciones concretas*. “Es un proceso interactivo a través del cual uno ayuda a sus empleados a conseguir y definir sus aspiraciones profesionales

¹⁰¹ Retener a los mejores empleados, Ed Gestion 2000. Barcelona 2006.

¹⁰² Retener a los mejores empleados, Ed Gestion 2000. Barcelona 2006.

y los trabajadores que consiguen sus objetivos profesionales tienen más tendencia a seguir en la compañía”¹⁰³

Hemos postulado en el Marco Teórico que los expertos se inclinan por pensar que las estrategias organizacionales deben concebir la competitividad desde sus activos estratégicos existentes y aquellos que deberían identificar como potenciales. Consideramos que en el corazón de I.T.S. S.A. existe esta ideología de trabajo, dado que han desarrollado un interesante proceso de Talent Review y de Performance Management, sin embargo su debilidad radica en que falta lo que Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod denominaron “*Mentalidad Talento*”, la cual implica que “*en el seno de la organización debe haber una fuerte ideología de que los talentos sostienen y posicionan a la empresa y de esta forma crean una propuesta de valor que hace que las organizaciones sean “re-elegibles” por sus empleados, posibilitando oportunidades de desarrollo profesional orientadas al logro de los objetivos de ambos: de la organización y del empleado*”.

Entendemos que está en su devenir adquirir una *mentalidad talento*, ya que desde su discurso sostienen “*que contar con los mejores recursos es un factor crítico de ventaja competitiva y es reconocer que el talento es lo que activa el alto desempeño*”, sin embargo falta mayor solidez en la puesta en práctica, seguimiento, compromiso y credibilidad en la gestión de Recursos Humanos, quién es responsable del diseño de las herramientas pero no de su correcta utilización e implementación.

Como vemos, I.T.S. S.A. facilita las herramientas a los gerentes por el desarrollo del talento de sus empleados, pero no les responsabiliza para que esto ocurra, entonces no es extraño que los índices de rotación arrojen los resultados que observamos.

Por lo tanto, comprobamos aquello que postulamos en el Marco Teórico: “*(...) las organizaciones deben hacer del desarrollo de su personal un punto preponderante, y dada la escasez que se experimenta en el mercado, son responsables de formar a sus líderes, desarrollando las capacidades necesarias en su propia gente, para esto es fundamental comprender que el desarrollo de las estrategias de Recursos Humanos son uno de los puntos nodales de una gestión exitosa en el contexto actual, dado que las personas con talento tienden a buscar nuevas oportunidades fuera de la organización en la que se encuentran si no*

¹⁰³ Martha Craumer, Como entrenar a los empleados. Gestión 2000. Barcelona 2007

vislumbran desafíos de corto plazo y posibilidades de crecimiento. Si sienten que no están progresando buscaran nuevas alternativas”.

La Problemática de Liderazgo

Como manifestamos, tanto los programas de Performance Management como de Talent Review y Entrenamiento, son desarrollados por Recursos Humanos Global. Estos procesos tiene la finalidad de capacitar, desarrollar y retener a los empleados. Sin embargo, están atados a las iniciativas, proactividad y gestión de los Líderes o Managers de cada una de las áreas de la compañía.

Hemos postulado que el Siglo XXI trajo consigo la problemática ligada a la forma en que las organizaciones deben hacer frente a la falta de profesionales especializados y capacitados para ocupar diferentes puestos. Se observó que a medida que las organizaciones comenzaron a necesitar posiciones con mayor nivel de análisis pero no alcanzaban el éxito en el proceso de búsqueda, se fueron incorporando en las empresas profesionales de entre 30 y 35 años ocupando posiciones de alta y media jerarquía, responsables de la toma de decisiones pero sin la preparación necesaria para ocupar estos roles. Como consecuencia, la escasez de recursos capacitados planteó a en Recursos Humanos la necesidad de dotar a los empleados de habilidades para que puedan asumir los roles y responsabilidades necesarias.

I.T.S. S.A., como empresa de tecnología, no escapó a esta realidad.

La problemática de liderazgo que hoy atraviesa esta organización es sumamente crítica. El drenaje que se ha producido de recursos Senior y Semi Senior tiene directa relación con este evento, y como consecuencia, un elevado porcentaje de los resultados arrojados por las entrevistas de salida corresponden a problemáticas de liderazgo.

Ahora bien, como hemos postulado, gran parte de los procesos en los cuales están involucrados los líderes se vinculan con el Desarrollo y Entrenamiento de los empleados y con el acompañamiento en su desempeño, con brindar devoluciones sobre su performance, entre otras cosas. Parte del trabajo de los líderes consiste en identificar a sus recursos Talentosos y a sus recursos Profesionales, y una vez realizado este trabajo de análisis, funcionar como mentores de este proceso de desarrollo. Sin embargo ¿están los líderes preparados para esto? Evidentemente los indicadores de rotación y los resultados provistos por las entrevistas de salida no arrojan un saldo positivo.

Sabemos que el contexto de hoy reclama nuevas habilidades en términos de liderazgo, nuevas competencias *asociadas a los intereses que caracterizan a la Generación Y*, esa generación que necesita ser escuchada desde diversas perspectivas y orientada a valores personales y culturales. Estamos frente a una generación que demanda crecimiento, desafíos intelectuales y desarrollo académico, de lo contrario retirarán su compromiso, y es desde allí que cada organización debe plantearse cómo desarrollar a sus líderes: proveyéndolos de información sobre los intereses y expectativas de las nuevas generaciones, apuntalándolos sobre cómo retener a los recursos críticos, brindándoles las herramientas que les permitan sentirse seguros desde el discurso y desde sus acciones.

Por lo tanto, entendemos que si una empresa facilita a sus líderes estas herramientas, les da seguridad y los forma adecuadamente, comprometiéndolos, sino recordemos las visiones planteadas por cada una de las áreas: si el propósito de la organización es asegurarse de que todo aquel que ingresa alcance su máximo potencial, entonces una de nuestras primeras consideraciones es que sin una adecuada preparación de las personas que responden por la gestión de otras personas, no habrá retención ni compromiso posible, y se estará atentando contra el *Contrato Psicológico* de los individuos, produciendo nuevamente la fuga de capital intelectual.

La Extrema Burocracia

Uno de los problemas detectados inicialmente es la extrema burocracia con la que se maneja cada uno de los procesos:

Proceso de Apertura de Posiciones / Incorporación de recursos

Si se desea contratar a un nuevo recurso, el proceso de apertura y aprobación de posiciones o de movimientos internos es absolutamente jerárquico, y se debe subir hasta niveles regionales para poder reemplazar a una persona que deja la organización o realizar un movimiento interno.

Entre la apertura de una posición y la contratación de un recurso, en tiempos promedio, hay un período de 20 días. Este no suele ser un período que produzca ciertos problemas en las operaciones, sin embargo, y según lo expuesto en la filosofía de las políticas de Talent Review y Performance Mansamente, el objetivo *es poder tener a los recursos adecuados, en el momento justo para que puedan ocupar las posiciones vacantes.*

Bajo este contexto, la extrema burocracia produce que no se puedan transicionar a los recursos de un área a otra para ocupar las posiciones vacantes, motivo por el cual los reemplazos se buscan en el mercado. Esto genera la pérdida del compromiso de los empleados, dado la falta de visibilidad de posibilidades de crecimiento profesional, produciendo que la gente opte por dejar la organización.

Como mencionamos, el 55% de los empleados que respondieron a las entrevistas de salida justificaron que su decisión fue por falta de desarrollo profesional y que conjuntamente el cambio representaba una mejora económica. Por lo tanto, esta circunstancia produce la ineffectividad del sistema de Performance Management, cuyo propósito es desarrollar a los empleados que trabajan dentro de cada una de las áreas.

Uno de nuestros objetivos iniciales, consistió en verificar si desarrollan las organizaciones, como prácticas habituales, estrategias efectivas de retención de talentos y recursos clave. En este caso, deberíamos responder que I.T.S S.A. tiene una muy buena filosofía de Gestión de Talentos y Performance Management, pero que no la implementa de manera efectiva. Si esto fuese desarrollado adecuadamente, los indicadores de rotación no serían tan elevados, menos aún en posiciones de profesionales Sr y Semi Sr. cuyo capital intelectual es de gran importancia para el éxito de la organización.

Hemos postulado que la *Psicología Social en las Organizaciones* tiene como finalidad la observación y análisis del sujeto y su interacción con el medio. Es en esta interacción donde se va configurando su mundo interno, y a su vez, las organizaciones son decodificadoras de comportamientos. Por lo tanto, podemos considerar que si los Directivos de esta organización no se comprometen a la flexibilización de los procesos y de la burocracia interna, entonces, los empleados dejarán de creer cada vez más en la promesa del “Desarrollo Profesional”, generando de este modo el éxodo del Capital Intelectual.

Como vimos, Leonardo Schvarstein sostiene que las Organizaciones son lugares virtuales, culturalmente desarrollados y que existen gracias a la construcción que se hace de ellos; por lo tanto consideramos que la toma de decisiones de quienes lideran las organizaciones estará directamente asociada con el comportamiento de sus miembros, y esto se vincula con la retención o no de los recursos talentosos.

Ciclo de compensaciones

Los ciclos de aprobación de salarios tienen el mismo tipo de estructura burocrática y de escalamiento que los procesos de contratación de personal. Como se muestra en el Gráfico 46 de “Proceso de Aprobación de Compensaciones”, el Gerente de Recursos Humanos Regional es la última instancia de aprobación de un incremento salarial por fuera de los ciclos acordados en la herramienta corporativa, lo cual dificulta la mayor parte de las ocasiones, comprender la criticidad y urgencia de determinados casos.

I.T.S S.A. es una organización basada en procesos estadounidenses, muchas veces, difícilmente adaptables a nuestra cultura nacional. Si el 55% de los motivos de fuga de capital intelectual se ven fundados en motivos de desarrollo profesional y económico, esto se debe a que esta organización no tiene contemplado realizar ajustes por inflación. Por lo tanto, muchos empleados se vieron perjudicados debido a los índices inflacionarios que ha sufrido nuestro país durante el último período.

Se podría pensar que no todas las organizaciones tienen una herramienta de incrementos de cuatro ciclos, sin embargo, la problemática mayor reside en que el 48% de la población total de la compañía se encuentra por debajo del mínimo de las bandas salariales. Esto se debe a que los ajustes de salario solo pueden realizarse por alta performance comprobada, y simultáneamente dependen de un porcentaje que asigna la organización por área, que habitualmente suele ser del 2% por trimestre. Este porcentaje responde a los ajustes salariales que suelen percibirse en Estados Unidos, donde los índices inflacionarios no son los de Argentina.

Por lo tanto, si consideramos que uno de los métodos para aumentar el compromiso de los empleados consiste en buscar recompensarlos, esto se ve imposibilitado por el tipo de política organizacional de I.T.S. S.A.

Una de las estrategias de retención más antiguas de las organizaciones es el incremento de salario, pero si un Manager tiene un salario inferior al de un empleado que lidera, porque ingresó a la compañía hace cinco años y solo tuvo dos o tres incrementos, y el empleado nuevo ingresa a la compañía con el salario de mercado actualizado, claramente habrá un problema de inequidad interna.

Recordemos Eduard Schein llama *Contrato Psicológico* a la “relación” que establece el individuo con la empresa. Esta noción implica “(...) la existencia de un conjunto de

expectativas no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización”.¹⁰⁴ Frente a este contexto, no es difícil de comprender el motivo por el cual los índices de rotación de los empleados que cumplen entre 1 y 3 años son tan elevados y se fueron incrementando durante la primer parte del año.

Por otro lado, postulamos que Schvarstein sostiene que el individuo desarrolla un tipo de *competencia social organizacional* la cual le permite decodificar los mensajes de la organización y de sus integrantes, por consiguiente, si como parte de sus estrategias de gestión de Recursos Humanos I.T.S .S.A. no plantea internamente la adecuación de las políticas de compensaciones a la economía nacional, el mensaje que se decodificará será un mensaje de expulsión.

Como comentario final, observamos que Recursos Humanos está trabajando en las estrategias y su desarrollo, pero no se esta estableciendo adecuadamente el nexo con los líderes. Si los ejecutivos estuvieran realmente involucrados con Recursos Humanos, entonces serían ellos quienes demandarían mucho más su presencia, lo cual demuestra que la *Retención de Talentos* es un valor declarado, pero no ejecutado.

¹⁰⁴ Graciela Filippi, El aporte de la Psicología del trabajo. 3ra Edición. Editorial Eudeba. Febrero 2002. Cap Federal

SEPTIMA PARTE

Hemos llegado a las conclusiones de este trabajo. En este apartado expondremos nuestras apreciaciones con respecto a la investigación realizada y la cruzaremos con el marco teórico con el objetivo de corroborar o no la hipótesis planteada puntualmente para este caso.

Dejaremos abiertos diversos interrogantes para futuras investigaciones vinculadas con lo expuesto en esta última parte del estudio.

CAPITULO 13

CONCLUSIONES FINALES

Cuando comenzamos este trabajo de investigación nuestro objetivo inicial fue realizar un análisis sobre la gestión del talento: qué significa ser “Talento” para las organizaciones, cómo estas desarrollan a sus recursos y gestionan el capital intelectual.

Planteamos demostrar que la estabilidad de los recursos talentosos dentro de las organizaciones depende de cómo las empresas establezcan un adecuado contrato psicológico con ellos.

Pudimos comprobar mediante el estudio de caso que, si el *contrato psicológico*¹⁰⁵ es lo suficientemente sólido como para generar un sentido de pertenencia e identificación institucional en los empleados, entonces esto será lo que permita asegurar la estabilidad, el sentimiento de lealtad y el compromiso con los objetivos establecidos.

Adicionalmente, pudimos observar cómo estilos de liderazgo poco adecuados produjeron el drenaje de recursos claves, dando lugar a un alto índice de rotación, directamente relacionado con cómo los líderes promovieron el compromiso con los objetivos de la compañía.

Queda demostrado que sin una formación adecuada y *constante* de quienes desempeñan roles de liderazgo, no habrá manera de lograr que los intereses que caracterizan a la Generación Y sean adecuadamente interpretados por las Generaciones anteriores dando lugar a la fuga de capital intelectual.

Esto se vincula con el segundo objetivo, en el que intentamos demostrar que los profesionales de Recursos Humanos deben pensar en redefinir las competencias de liderazgo no solo para retener a los empleados talentosos sino también para involucrar a Recursos Humanos como socio estratégico del negocio.

Como analizamos en el estudio, es fundamental la presencia de un rol estratégico y simultáneamente operativo. El papel que debe desempeñar el área de Recursos Humanos debe estar sostenido por el diseño de proyectos y programas, pero necesariamente tiene que estar sostenido por acciones, o sea, por la gestión concreta del área.

¹⁰⁵ El cual se relaciona directamente con el *compromiso* que se produce entre la empresa y el empleado

Queda comprobado mediante el estudio de caso que, si bien la intención que plantea la compañía es contar con los mejores recursos por ser estos un factor crítico de ventaja competitiva, en la práctica se observa la falta de desarrollo de una *mentalidad talento* que haga que la organización sea re-elegible por sus empleados.

Esto permitiría que Recursos Humanos se posicione verdaderamente como “Socio Estratégico del Negocio” y desde este lugar es que se podrán redefinir las competencias de liderazgo, las cuales tendrían que estar orientadas a poder establecer con el empleado un vínculo que haga posible tener en cuenta los resultados esperados y también las aspiraciones que los individuos van desarrollando a lo largo de los años en la empresa.

Como observamos en el análisis del caso, el índice más elevado de permanencia dentro de la organización es de 1 a 3 años. Pasado este tiempo, para un alto porcentaje de empleados, se produce un quiebre en el contrato psicológico que hace que comiencen a elegir otras oportunidades de trabajo. Esto es atribuible a que no se ha desarrollado un programa sólido de retención de talentos por no estar suficientemente consolidada y difundida por Recursos Humanos la *mentalidad talento*.

Del recorrido histórico realizado surge que efectivamente Recursos Humanos tiene una nueva misión en la Era de la Información, la cual consiste en contemplar los aspectos sociales, económicos, políticos y psicológicos que atraviesan a los individuos de su población. Este abordaje multidisciplinario nos habla de la necesidad de cuidar a la gente valiosa, de promover el desarrollo profesional de quienes se muestran comprometidos con la empresa y de tener una mirada no solo orientada a resultados sino mas global sobre sus miembros.

Como conclusión final consideramos que queda con este estudio sustentado el principio de la investigación, *al menos en el caso analizado*, lo cual permite inferir que en otras empresas de tecnología que funcionan con parámetros similares también podrían verificarse estos supuestos. Dejamos abierta la investigación con la finalidad de comprobar en otros casos de estudio lo desarrollado en este trabajo.

ANEXOS

En este apartado expondremos un estudio acerca de las cuatro generaciones que por primera vez en la historia conviven en un mismo contexto.

Dentro del mismo apartado incluiremos indicadores estadísticos que nos permitirán sostener nuestro análisis teórico.

Estableceremos un paralelismo sobre las poblaciones de Argentina, Estados Unidos y países de la Unión Europea con el objetivo de ampliar nuestra visión sobre la era del conocimiento y la fuga de capital intelectual.

ANEXO I

PERSPECTIVA GENERACIONAL: EL ENTRECRUZAMIENTO DE CUATRO GENERACIONES

Diversos analistas han demostrado que actualmente cuatro generaciones conviven en el ámbito organizacional, motivo por el cual el objetivo de este módulo es contribuir al aporte de estos estudios y vincularlos con métricas y estadísticas poblacionales con el fin de plantear la problemática sobre la escasez cada vez mayor de recursos altamente calificados.

- a. *Analizaremos la investigación realizada sobre la Guerra del Talento.*
- b. *Describiremos las características de las cuatro generaciones reinantes en el mercado.*
- c. *Desarrollaremos cómo las características de las generaciones impactan en los modelos organizacionales.*

La consultora McKinsey¹⁰⁶ llevó a cabo su investigación *Guerra por el talento (1997)*, postularon sus investigadores que el mundo experimentaría una creciente falta de ejecutivos preparados para desarrollar tareas críticas, el llamado “talento aplicado”. El informe presentado puso énfasis en que durante las primeras décadas del SXXI comenzarían a desaparecer del mercado una enorme cantidad de habilidades y experiencia debido al retiro de los *Baby Boomers*¹⁰⁷, aquella generación nacida en Estados Unidos y Europa luego de la Segunda Guerra Mundial entre 1946 y 1954.

Sin embargo, varios analistas, entre ellos Daniel Alciro, periodista económico de la revista Mercado, sostiene que no debe extremarse la crisis por el recambio generacional: “La etapa de formación de los Baby Boomers fue analógica. Cuando se inventó el primer reloj digital de la historia, quienes hoy tienen 62 años ya habían pasado la primaria y la secundaria. Andaban por los 22 años, y algunos ya tenían un título universitario. Cuando el hombre llegó a la Luna, ellos tenían 23 años. Cuando IBM introdujo su PC, tenían 35 años. Cuando Motorola obtuvo la aprobación para comercializar su prehistórico y pesadísimo teléfono portátil, tenían 37 años. Cuando Tim Berners-Lee inventó la Web, ya tenían 43 años”¹⁰⁸.

¹⁰⁶ <http://www.mckinsey.com/>

¹⁰⁷ Tomar como base la referencia 1

¹⁰⁸ Revista Mercado. Edición Abril 2008: Talento: El Petróleo el Futuro. Nota Central. Pag 24

La aproximación al mundo global, a los modelos de comunicación alrededor del planeta, los procesos internos y externos de producción, entre tantas otras cosas, fueron parte inevitable de la realidad con que las nuevas generaciones nacieron, crecieron, se desarrollaron e internalizaron hasta su naturalización. Desde esta perspectiva, podría pensarse que las nuevas generaciones han alcanzado ampliamente a los Baby Boomers.

Luis Karpf¹⁰⁹, expuso en la “*V Conferencia de RRHH para el mercado corporativo*”¹¹⁰ cómo cuatro diferentes generaciones conviven en un mismo espacio laboral, postulando la definición de Generaciones en tanto “Grupo etéreo que ha sido impactado por determinados eventos, los cuales han instalado creencias, valores, patrones de conducta, preferencias, lenguajes, hábitos, modelos de referencia y reglas propias que lo caracterizan”.

Considerar que actualmente están conviviendo en un mismo contexto cuatro generaciones con perspectivas diferentes acerca de la realidad, invita a un fuerte replanteo sobre el abordaje que las organizaciones deben hacer para cumplir con las expectativas de los empleados, evitando conflictos internos y fundamentalmente la fuga de capital intelectual. Será necesario comenzar a replantearse qué tipo de contrato psicológico establecen las nuevas generaciones con las organizaciones y cuán diferente es con respecto a las anteriores. Desde este punto de vista es necesario considerar cuál es el vínculo que generan con el trabajo respecto a aspectos tales como motivación, comodidad con la tecnología, estilo comunicacional, etc., entre otros interrogantes.

Pasaremos ahora a describir cómo los expertos caracterizaron a las cuatro generaciones, cuáles son sus similitudes y diferencias.

¹⁰⁹ Licenciado en Psicología (Universidad de Buenos Aires). Psicólogo Social (Escuela de Psicología Social Pichon Riviere). Profesor Titular de la Cátedra de Comportamiento Organizacional del MBA UCA, como así también de Psicología Institucional, Cultura Organizacional y modelos de Gestión y Gerenciamiento del Cambio de la Universidad de Buenos Aires, IDEA y Universidad de Belgrano. Autor de libros y artículos sobre Gestión y desarrollo Organizacional.

¹¹⁰ V Conferencia de RRHH, El Encuentro de las Mentes Brillantes. Talentos 2008. Cómo construir valor a partir de las nuevas generaciones. Bumeran / Rayuela. Auditorio Buenos Aires, Marzo 2008

Tradicional o generación del silencio¹¹¹

Gráfico 53: Caracterización Generacional¹¹²

	Características	Psicográfico / Estilo de Contrato		Estilo de Trabajo / Vínculo con la autoridad / Feedback
		Psicológico	Estilo de Vida	
Tradicional o Generación del Silencio (antes de 1942) (guerras mundiales) (Edad aproximada: de 63 a 83 años)	<ul style="list-style-type: none"> • Nacidos entre 1923 y 1945 • Actualmente 49 millones en EEUU • Sólidos y tranquilos económicamente • Buscan tranquilidad y estabilidad • Trabajo sin complicaciones • Ahorra mucho, gasta poco • Generación sufrida y temerosa • Mismas reglas para todos • Nacido para liderar 	<ul style="list-style-type: none"> • " Fueron vistos ,pero no escuchados". • Crecieron durante la II Guerra Mundial y pelearon en la Guerra con Corea. • Criados en la austeridad y racionamiento. • Costumbre de provisionarse para "tiempos difíciles". • Moral y ética definían el carácter individual. • Casados muy jóvenes : hombres(23 años), mujeres(20 años). • Iniciaron la "epidemia del divorcio". • Aprecian la disciplina, trabajo duro y autoflagelación. • Altamente sociables y muy conservadores financieramente. • Poco amigos de lo nuevo, rechazan el cambio y prefieren el status-quo. • De casa al trabajo y del trabajo a casa (el trabajo es lo que les permite darle de comer a la familia) • Empleo de por vida. Valoran el premio a la antigüedad 	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen plata para gastar. - Es ahora o nunca cuando deben darse el "gran gusto". - Se sienten muy activos y perciben estar en el momento cúlmine de sus vidas. - Les gusta ayudar a otros, especialmente a sus nietos. - Muchos están haciendo lo que nunca pudieron : viajar por el mundo, cultivar hobbies, desarrollar nuevos hobbies, etc. - Poco tecnológicos. - Hobbies incluyen actividades outdoors : jardinería, caminatas, golf 	<ul style="list-style-type: none"> • 95% jubilados. • Rápidamente tocaron la cima y fueron los jefes de la gran masa babyboomer. • Etica del trabajo : compromiso, conformidad y responsabilidad. • No les gusta "quebrar esquemas" (rock the boat), ni romper las reglas o no respetar la autoridad. • Muchos pueden estar considerando el continuar trabajando, o el no retirarse del todo. • El jefe como héroe (da esperanzas) • Modelo militar: pocos decidían y muchos obedecían

Los datos demográficos correspondientes a la Generación del Silencio / Tradicional, arrojan que los índices mas elevados se encuentran entre los Jubilados y PreJubilados.

Como caracterisitca primordial, son hombres y mujeres que valoran la lealtad y la disciplina y tienden a respetar la autoridad con furor. Ellos han cumplido en gran cantidad y han contribuido al éxito bajo los sistemas jerárquicos del pasado.

Aparecidos durante el tiempo de guerra y el período post bélico, se adaptaron a un ambiente de escasez, valorando la austeridad. Las metas sociales de paz y prosperidad nacional son importantes para este grupo. Como regla, ellos son pragmáticos y disciplinados¹¹³.

¹¹¹ El análisis generacional presentado tiene como complemento información adicional brindada por el Lic. Luis Karpf en la V Conferencia de RRH.

¹¹² Desarrollo propio tomando como base el marco teórico establecido por Luis Karpf en la V conferencia de RRHH

¹¹³ Se incluyen en el ANEXO datos estadísticos ofrecidos por la consultora McKinsey en su estudio realizado en Estados Unidos sobre la población actual de la Generación del Silencio.

BABY BOOMERS

	Características	Psicográfico / Estilo de Contrato Psicológico	Estilo de Vida	Estilo de Trabajo / Vínculo con la autoridad / Feedback
Baby boomers (1943-1960) (explosión demográfica posguerra) (Edad aproximada: entre 44 y 62 años)	<ul style="list-style-type: none"> • Nacidos entre el 1946 y el 1964. • Son 78 millones en EEUU • Gran mayoría casados y mucho por 2ª vez. • Más de 2 trillones en ingresos. • Boomers representan la mitad de los jefes de hogar USA con un ingreso de más US\$ 100.000 y el 30% de los propietarios de casas están valorizadas en más de US\$ 200.000. • Deseo de trascender. • Son revolucionarios: lucha moral (hippies: cambiar el mundo) • Expectativa de liderar 	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad basada en el trabajo. Valora la productividad, no tolera el ocio. El trabajo es lo más importante • Aspira al crecimiento vertical • La empresa define su vida laboral, es responsable por la carrera • Símbolos de estatus • Le gustan las "misiones" difíciles • La generación del "YO", egoístas, aunque optimistas e idealistas. • Quieren pasarlo bien, a la vez de buscar balance y simplicidad. • Desarrollo personal es una meta clave. • Nostalgia. • Autonomía y autosuficiencia. • Pelearon y/o se opusieron a Vietnam. • Creen que el mundo puede ser cambiado. • "los 50 son los nuevos 40". 	<ul style="list-style-type: none"> • Comida sana y cuidado de la salud. • Disfrutan lo outdoors, el ejercicio, la jardinería y la consciencia de la salud. • Gusto por el turismo aventura. • Gastan mucho en productos y servicios de cuidado personal. • Disfrutan el comer fuera tanto como el entretenerse en casa. • Compran por Internet; Wal-Mart, Target son hotspots. • Preocupados de la apariencia y del ir a la moda, especialmente las mujeres. • Diarios e Internet son los medios más usados. • Lectores ávidos y buenos para juegos de palabras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo en Internet. • Actitud frente al trabajo : » una carrera, para el 53% » solo un trabajo, para el 24% • Independientes. • Trabajajólicos. • Les cuesta el balance trabajo/vida. • Sobrexigidos y ambiciosos. • Multifuncionales. • Evaluación de desempeño una vez por año y escrita. Se acompaña del bonus

Gráfico 54: Caracterización Generacional¹¹⁴.

Baby boom es una expresión inglesa surgida entre 1946 y 1964 para definir el período de tiempo que representó en Estados Unidos y Europa un extraordinario número de nacimientos que se generó al finalizar la Segunda Guerra Mundial.

Tanto los Estados Unidos como una gran cantidad de países occidentales, experimentaron un crecimiento exponencial en sus índices de natalidad; este acontecimiento histórico se vincula al optimismo generado luego de la victoria sobre los países nazi-fascistas del eje Italia, Alemania, y Japón, y al auge del “Estado de Bienestar”, es decir, un Estado que ayudaba en forma práctica a obtener empleo tanto al hombre como a la mujer. El impacto en nuestro país durante el período de la pos guerra fue una creciente oleada de inmigrantes provenientes de países europeos, lo cual produjo un interesante incremento en la demografía Argentina.¹¹⁵

La Asociación Estadounidense de Personas Retiradas (AARP)¹¹⁶, realizó un completo estudio, que incluyó entrevistas telefónicas, encuestas, focus groups, y otros mecanismos de evaluación, sobre las perspectivas a futuro de los Baby boomers. Una de las razones por las que se eligió analizar este campo, es por el hecho de que los Baby boomers son actualmente quincua o sexagenarios, y están muy próximos a retirarse del mercado laboral. Hoy en día son quienes dirigen las mayores corporaciones; las actuales jerarquías gerenciales están dominadas por los Boomers y los más antiguos de la Generación X, y el gran temor esta

¹¹⁴ Desarrollo propio tomando como base el marco teórico establecido por Luis Karp en la V conferencia de RRHH

¹¹⁵ Ver referencia 2

¹¹⁶ <http://www.aarp.org/> y <http://www.aarpmagazine.org/>

vinculado con su salida del mercado laboral. Se estima que esta retirada podría dejar a muchas organizaciones sin las fuentes de conocimiento necesarias que ellos mismos fueron desarrollando durante años conjuntamente con una fuerte pérdida de capital intelectual.

GENERACION X

Gráfico 55: Caracterización Generacional¹¹⁷.

	Características	Psicográfico / Estilo de Contrato Psicológico	Estilo de Vida	Estilo de Trabajo / Vinculo con la autoridad / Feedback
<p>Generación X (1961-1981) (hijos de divorcios, era de la información, SIDA, violencia) (Edad aproximada: entre 31 y 43 años)</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nacidos entre 1965 y 1977. La generación con mejor formación académica en USA. Más de la mitad tienen un ingreso familiar de más de \$50.000 al año. Informales, escépticos, realistas, desconfiados de las instituciones Pragmáticos: "just do it". Cree en lo que ve "Digo lo que pienso y lo que quiero" Importancia de la educación (educación de primer nivel) Liderar y seguir (no hay necesidad de liderar) 	<ul style="list-style-type: none"> Sobrevivieron a una infancia marcada por el divorcio, padres trabajajicos, viajes al espacio, aulas abiertas, caída del Muro de Berlín, término de la Guerra Fria, economías con inflaciones y recesiones. Aumento de tasas de divorcio como también alternativas distintas al matrimonio tradicional : mantenerse soltero, vivir juntos sin casarse, parejas del mismo sexo. Preocupados de la estabilidad económica y emocional. De mayor orientación global , tecnológica y multicultural que las generaciones anteriores. Poco amigos de afiliarse políticamente. Muchos rechazan el idealismo de los 60s y ven a sus abuelos (Gen. Silencio), mucho mejores que a sus padres (Babyboomers). Poner en práctica su vocación (peso de las preferencias) Busca desafíos y oportunidades de aprendizaje Organizaciones planas Autodesarrollo: "Yo soy mi principal activo" Quiere que su jefe le brinde autonomía "Show me the money" Confían en sí mismos 	<ul style="list-style-type: none"> Comida sana y cuidado personal alternativo. El dinero es un fuerte motor motivacional. Materialistas (como adolescentes, ellos ganaban plata y estaban autorizados para gastar en lo que quisieran :ropa,autos,stereros, CD y entretenimiento). Aceptan, aunque no les queda cómodo, el cambio. Muy buen manejo de los medios. Excursiones outdoors Actividades físicas incluyen el ciclismo, natación y reductoras de peso. Crecieron a través de MTV. Respeto por el tiempo libre: calidad de vida como valor 	<ul style="list-style-type: none"> Internet Les gusta el riesgo y prefieren el free lance, al compromiso corporativo. Son criticados de holgazanes y vagos, no obstante son reconocidos como una nueva fuerza de emprendedores. Mantiene la filosofía de que no hay "garantías" y ellos no están interesados en hacer una "ruta aspiracional". Les gusta ser rápidamente reconocidos por sus destrezas. Requieren más coaching y supervisión de sus supervisores, que las generaciones anteriores. Feedback para aprender Feedback inmediato (no una vez al año) Feedback de idea y vuelta

El término Generación X es usado normalmente para referirse a las personas nacidas en los años 1970, se debaten las fechas exactas que definen a esta generación, pero se suele considerar rangos como 1961-1981 (aproxidamente). También se ha definido como las personas que vivieron sus años de adolescencia en 1980. El término se acuñó en 1964, para definir una serie de conductas en los jóvenes británicos que rompían las pautas y costumbres anteriores, el estudio original hablaba de actitudes en los adolescentes como no creer en Dios, no gustarles la Reina, tener relaciones extramatrimoniales y faltar el respeto a sus padres. Por todo esto, se trata de un concepto más cultural que demográfico, que no describiría el conjunto de todas las personas de todos los países del mundo que nacieron en una determinada generación pero sí a quienes siguen ciertos parámetros socio-culturales occidentales. "Se considera que Douglas Coupland, escritor canadiense, fue quien popularizó

¹¹⁷ Desarrollo propio tomando como base el marco teórico establecido por Luis Karp en la V conferencia de RRHH

este término en su obra de 1991 del mismo título: Generación X. La sucesora de esta generación se conoce como la Generación Y".¹¹⁸

Esta generación tiene la ventaja de haber adquirido el mejor entrenamiento académico y experiencia internacional en la historia, han podido romper con los estandarizados y aparentemente inamovibles patrones tradicionales, incluyendo la creación de ambientes de trabajo informales, y han podido transformar las estructuras corporativas jerárquicas en entidades flexibles, matriciales y horizontales. La iniciativa personal y una saludable dosis de escepticismo frente a las grandes organizaciones han producido gran cantidad de emprendedores de esta generación.

La generación X crece y la mentalidad idealista de los Boomers se transforma en un profundo escepticismo entre los X, no tienen héroes, todos los referentes de la generación son buenos y malos al mismo tiempo. Creen en ellos mismos caracterizándose por ser individualistas, no creen en las organizaciones, ni en sus promesas, ni en sus líderes, sólo confían en sí mismos y enfatizan el auto-desarrollo. Es una generación en permanente búsqueda del balance entre la vida personal y la vida laboral, y en oposición a los Boomers, que "vivieron para trabajar", los X "trabajan para vivir" y se niegan a pagar el alto costo de no dedicar tiempo a la familia ni a los amigos. Por lo tanto, frente a una propuesta laboral que pueda deteriorar este balance, buscan inmediatamente la compensación monetaria.

Los X tienen una concepción diferente del espacio y el tiempo, trabajan orientados a resultados y no relacionan el tiempo de permanencia en el trabajo con la efectividad, trabajar es lograr objetivos. En líneas generales, la Generación X busca establecer una relación informal, transparente y directa con la autoridad, valoran el profesionalismo y la obtención de resultados en el corto y mediano plazo, buscan continuos desafíos, nuevas experiencias para desarrollarse profesional y personalmente. La búsqueda del feedback positivo y negativo forma parte de ir comprendiendo las fuentes de crecimiento y desarrollo, apeándose a los líderes con capacidad para transmitir conocimientos y promover el talento.

“Quien trabaje día a día y conviva con los miembros de la generación X deberá comprender la importancia de la valoración del talento y experiencia, demostrando que se puede confiar en

¹¹⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Portada>

ellos. (...) Es fundamental brindar la mayor autonomía posible e imprescindible comprender el necesario balance entre la vida personal y la laboral”¹¹⁹.

GENERACION Y

Gráfico 56: Caracterización Generacional¹²⁰.

	Características	Psicográfico / Estilo de Contrato Psicológico	Estilo de Vida	Estilo de Trabajo / Vinculo con la autoridad / Feedback
Generación Y (1982-2002) (mundo sin fronteras) (Edad aproximada: menores de 19 a 30 años)	<ul style="list-style-type: none"> • Nacidos entre 1978 y 1989. • La generación más consumidora de USA. • Total ingresos exceden los \$211 billones. • Gastan \$172 billones al año. • Ahorran \$ 39 billones al año. • Poca fe en las organizaciones: "me dejaron un mundo desastroso" • Respeto y justicia como valores esenciales • Optimistas • No hacen cosas sin sentido: se preguntan por qué • Van de lo práctico a lo teórico (no usan manual) • Pueden hacer más de una cosa a la vez • Liderar no entusiasma 	<ul style="list-style-type: none"> • Muestran un altruismo que se las juega por el medio ambiente, la pobreza y los problemas de la comunidad. • Los padres, la familia, la religión y la generosidad, son centrales para esta generación. • Dos grandes eventos juegan un rol muy importante en la formación de consciencia de esta generación : el ataque del 11 de septiembre y el bote de Columbine. • Celebran la diversidad : muestran una gran tolerancia hacia las diferentes culturas, estilos de vida y comportamientos. • *Autodiseñan/individualistas. • Calidad de vida en primer lugar. Vida personal prioritaria • Emprendedores: tienen carreras paralelas (tienen múltiples intereses) • Trabajo en equipo. Prefieren ambientes cooperativos • Aprecian la experiencia • Valoran la diversidad, las empresas inclusivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Voluntarios en distintas causas más que ninguna otra generación en USA. • Los adolescentes forman hoy el grupo más fuerte religioso en la historia de USA y la participación en la iglesia subió de 17% a 28%, mientras el nivel de consumo de alcohol en los jóvenes de colegio es el más bajo desde 1966 • 49% prefiere comprar ropa y 24% enseres electrónicos para la casa, comparados al 18 % del resto de los consumidores. • Suelen participar en un amplio rango de deportes: desde football a softball, desde rollerblading a snowboarding. • El video juego y cibernética es masiva a través de los distintos grupos de edades. • Vínculos estrechos • Que le asigne trabajo con sentido: "entender EL por qué hace lo que hace" • Quieren opinar, participar • Son autónomos 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecieron en confort y con internet. • Trabajan de acuerdo a sus propias reglas. El dominio de la internet y de haber sido expuesto a ella tan tempranamente, los pone en una posición única para negociar ese tipo de demandas. • Desean ser "voluntarios pagados", y entran a organizaciones no porque tienen que hacerlo, sino porque desean hacerlo y porque algo significante está ocurriendo ahí. • Muy trabajadores y pragmáticos. • Entre los de 19 a 24 años, el 45% está empleado full time y el 22% trabajan part-time. • Feedback todo el tiempo (de ida y vuelta) • Encuentros y conversaciones virtuales

La generación Y es la sucesora de la generación X. “Son aquellas personas nacidas a partir de 1982. Cuando el término se acuñó, se refería a personas nacidas entre 1984 y 1994, aunque actualmente se ha extendido ese rango para abarcar desde principios de los ochenta hasta el año 2000. También se usan otros términos, como "Generación Why" (por la analogía fonética y tratando también de expresar un carácter crítico común a la mayoría de la generación), "Millenials", "Internet Generation" (especialmente para referirse a la última franja de edad) y otros términos similares relacionados con tecnologías muy unidas a esta generación: Google Generation, iGeneration, etc.”¹²¹

En el artículo de Ezequiel Calviño, periodista de ZonaJobs, sobre “La Generación “Y” y el desafío de las corporaciones”¹²² sostiene que las sucesivas turbulencias por las que tuvo que atravesar el mercado laboral local en los últimos 10 años, (pérdida de competitividad de la industria durante los ‘90 como consecuencia de la Convertibilidad, altas tasas de desempleo, devaluación, default, fusiones, adquisiciones, downsizing, resizing, etc.) dejaron una huella

¹¹⁹ Paula Molinari. Directora de WHALECOM, consultora especializada en desarrollo y procesos de cambio <http://blogs.clarin.com/humanos-con-recursos/2008/7/29/generacion-x>

¹²⁰ Desarrollo propio tomando como base el marco teórico establecido por Luis Karp en la V conferencia de RRHH

¹²¹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Portada>

¹²² <http://multitag.com.ar/2007/09/19/la-generacion-y-y-el-desafio-de-las-corporaciones/>

profunda en los jóvenes profesionales que produjo un cambio muy marcado en la actitud hacia el trabajo corporativo en comparación a la predisposición que se veía en las generaciones anteriores.

“Los jóvenes “Y” son más independientes, individualistas y ambiciosos que generaciones anteriores, para los “baby-boomers” y los “X” era importante defender sus ideales hasta el final, y lo importante para ellos era el grupo, no el individuo. Sin embargo, para los “Y” los ideales no son importantes, ellos son más individualistas. No aceptan ni se conforman con ningún trabajo por lo que tienen un techo muy alto en términos laborales. Es común verlos desmotivados o frustrados, en tanto la vida corporativa no les ofrezca el marco de satisfacción que desean”¹²³.

La Generación Y aspira a trabajar en un ambiente laboral informal, con flexibilidad horaria para alcanzar un real balance entre vida personal y vida laboral, aspiran a un trato profesional más horizontal y menos jerárquico. No planifican su vida a largo plazo con ninguna empresa lo cual hace que deseen una compensación a corto plazo.

Mientras la Generación “X”, compuesta por los primeros profesionales graduados a los que se les exigía algo más que una carrera para conseguir trabajo, se distingue por adaptarse a los cánones que impone la sociedad y se ajusta a las reglas de juego de sus padres, los “Baby Boomers”; la Generación “Y” se muestra con mayor independencia frente a la toma de decisiones y sin la necesidad de la aprobación o el permiso para avanzar.

Calviño en su artículo postula que en el “Human Capital Forum 2007” (evento que organizó Belly Knowledge Management International en el Sheraton de Retiro), Paul O’Doherty, de la firma Hay Group, al hablar sobre las perspectivas del mercado laboral para los próximos años en Estados Unidos y en Europa, mencionó los siguientes tres puntos sobre el mercado laboral:

- *“En los próximos 5 a 10 años se retirarán algo así como 75 millones de empleados y sólo 45 millones los reemplazarán.*
- *Entre el 50 y el 75% del senior management de hoy estará retirado para el año 2010.*
- *El 97% de las organizaciones reporta significativos “gaps” de liderazgo en sus estructuras”¹²⁴*

¹²³ <http://multitag.com.ar/2007/09/19/la-generacion-y-y-el-desafio-de-las-corporaciones/>

¹²⁴ <http://multitag.com.ar/2007/09/19/la-generacion-y-y-el-desafio-de-las-corporaciones/>

“Las empresas se enfrentarán en un futuro no muy lejano, al gran desafío de tener que modificar sus prácticas, y en parte también sus culturas, para conseguir así alinear los intereses de los empleados y los de las compañías”¹²⁵.

En conclusión, la Generación X es mucho menor en número y su aumento es lento (por cada 2 trabajadores que salen, ingresa 1), no obstante la evolución tecnológica y de mercado indica que crecerá la demanda de profesionales inteligentes y talentosos. Se presume que la oferta irá decreciendo, provocando un importante déficit en términos de liderazgo. La evolución generacional demuestra cómo la demanda por ejecutivos talentosos, con potencial y formados, crece y continúa expandiéndose vorazmente.

Las funciones de Management se han vuelto más exigentes a medida que la globalización, la desregularización y el avance tecnológico tuercen el juego en la mayoría de las industrias. Hoy las organizaciones requieren de mandos altos y medios que puedan responder con las velocidades del mercado, profesionales que pueda asumir riesgos, emprendedoras globales y gerentes con conocimientos de tecnología.

El precio del talento va en aumento y a medida que las organizaciones pelean por atraer y retener gente talentosa, la gestión de recursos humanos se ve comprometida a desarrollar enfoques más avanzados para gerenciarlo. A su vez, los tradicionales patrones de carrera de larga permanencia en la empresa, están actualmente transformándose y hoy confrontan al coexistir distintas generaciones.

Por lo tanto es fundamental el poder repensar y recrear la administración de la fuerza laboral y los talentos en términos de:

- Necesidad imperiosa de desarrollo para los Jóvenes de la Generación Y.
- Toma de posiciones de alta responsabilidad.
- Necesidad de desarrollo de habilidades de liderazgo mucho más prematuramente de lo esperado.

La necesidad de gente con mayor madurez y experiencia en toma de decisiones, se intensificará creando una verdadera “guerra de reclutamiento” en la búsqueda de gerentes y empleados con conocimiento y experiencia “Premium”, lo cual demandará programas de retención más vigorosos y sistemas de reclutamiento cada vez más competitivos.

¹²⁵ <http://multitag.com.ar/2007/09/19/la-generacion-y-y-el-desafio-de-las-corporaciones/>

Hoy las organizaciones con estructuras jerárquicamente aplanadas tienen la ventaja de permitir que empleados de diferentes edades y generaciones estén trabajando de manera cercana, lo cual implica que se irá produciendo una menor distancia sólo en años futuros.

La coexistencia de distintas generaciones se traducirá en diferencias de valores, actitudes, creencias, comportamientos, expectativas y prioridades, estilos de trabajo y estilos de comunicación. Si se ignoran estas diferencias habrá grandes conflictos y desgaste en la fuerza laboral. Ahora, si se administran bien se podrá producir una gran sinergia, complementariedad y competitividad de la fuerza laboral.

ANEXO II

DOTACIONES MULTIGENERACIONALES

La consultora Lee Hecht Harrison¹²⁶ conjuntamente con la Universidad Tennessee en asociación con Career Services Corporate Partners¹²⁷ realizó un estudio en el año 2006 sobre “Dotaciones Multigeneracionales” en el que también sostienen que es la primera vez en la historia que conviven cuatro generaciones en forma simultánea. Participaron del estudio expertos en psicología con especialización en diferencias generacionales, clima laboral, administración de fuerzas laborales y administración de carreras laborales. La consultora orientó el análisis sobre un total de 200 organizaciones de Estados Unidos cuya población total fue de 300.000 empleados considerando el número como muestra representativa de la población laboral estadounidense.

El objeto de estudio orientó el análisis a comprender las diferencias que se sucedían entre los empleados de estas organizaciones y cómo podrían lograr una convivencia armónica mediante el logro de la mejor performance en cada uno de los casos sobrellevando las diferencias ideológicas. Adicionalmente, cruzaron el último censo realizado en el país en Junio de 2005. Los resultados arrojaron los siguientes datos en porcentajes de población:

- Un 8% compuesto por la **Generación del Silencio o Tradicional** (de 63 A 83 años) que aún no se retira.
- Un 41% compuesto por los **Baby Boomers**, (de 44 a 62 años) posponiendo sus planes de retiro
- Un 30% compuesto por la **Generación X**, (de 31 a 43 años) alcanzando sus posiciones corporativas
- Un 21% compuesto por la **Generación Y**, (30 a 19 años) entrando en los primeros peldaños.

¹²⁶ <http://www.lhh.com/Pages/default.aspx>

¹²⁷ <http://career.utk.edu/partners/partners.asp>

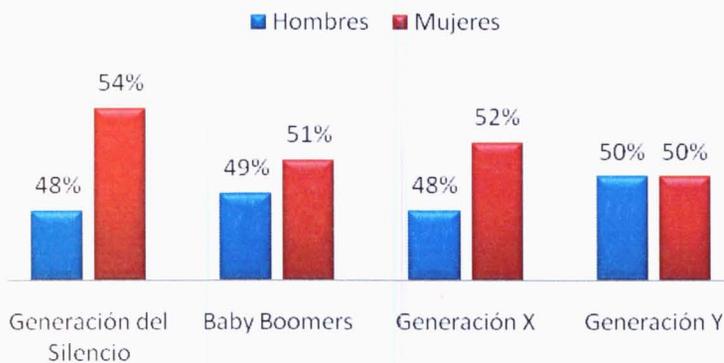


Una de las principales predicciones sobre estos observables arrojaron que en Estados Unidos, para el año 2050 serán factibles los siguientes resultados:

- Aproximadamente el 8% de los Baby Boomers se retirará del mercado laboral, duplicándose en un 22% la fuerza laboral correspondiente a la Generación Y.
- La Generación X observa una disminución debido a que se suma a la fuerza laboral de la Generación Y
- La Generación Tradicional / Silencio permanecerá con indicadores relativamente estables debido a la posibilidad de recambio generacional.

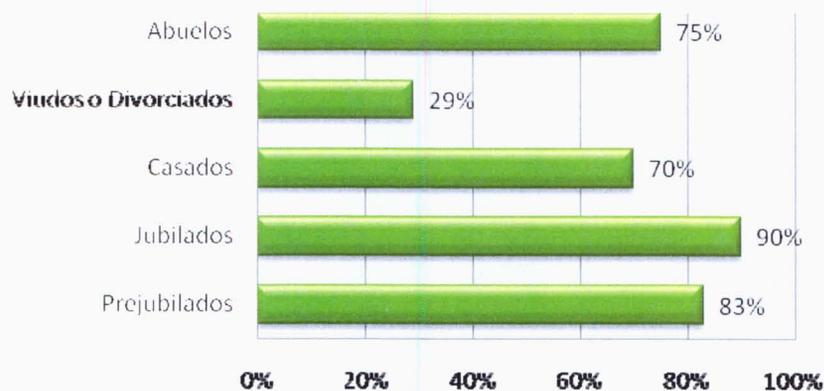
- 40% de la fuerza laboral (64 millones en USA), podrán jubilar, pero no necesariamente lo harán.
- Empleados entre 35 y 44 años declinarán en un 10%. (Gen X)
- Empleados entre 45 y 54 años crecerán un 20%. (Babyboomer)
- Empleados entre 55 y 64 años crecerán un 52% (Baby/ Silencio)

Los datos demográficos realizados por esta investigación arrojaron los resultados de distribución de género de cada generación. Estos resultados indican que en las primeras tres generaciones primaban las mujeres.

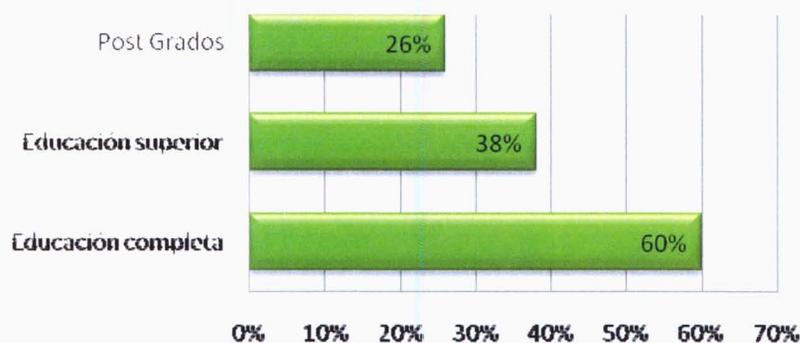


Datos de distribución demográfica por Género

TRADICIONAL O GENERACIÓN DEL SILENCIO¹²⁸



Datos de distribución demográfica / Estado Civil



Datos de Distribución por Formación Académica

Los datos de distribución demográfica brindados por la consultora Lee Hecht Harrison arrojan que en Estados Unidos el 46% de la Generación Tradicional son hombres y el 54% mujeres, de los cuales el 90% está jubilado y en su mayoría poseen una formación académica secundaria completa. Como hemos postulado anteriormente, solo representan un 8% de la población actual con una media proyección de crecimiento para los próximos 40 años.

BABY BOOMERS

Actualmente, del 41% de la población americana 51% pertenecen a mujeres y el 49% son hombres.

Uno de los resultados que arrojó el estudio, es que esta generación tiene una visión de futuro muy diferente de la de sus padres. Según el estudio, el 80% de estas personas señalaron que tienen intenciones de seguir trabajando durante su retiro, aunque sólo de manera parcial (es

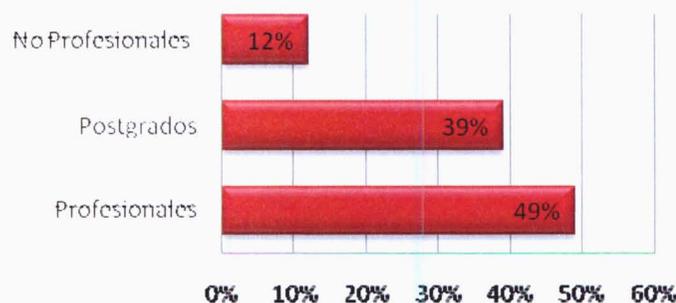
¹²⁸ El análisis generacional presentado tiene como complemento información adicional brindada por el Lic. Luis Karpf en la V Conferencia de RRH.

decir part-time). En efecto, tan solo el 16% manifestó sus intenciones de no tener que realizar ningún tipo de trabajo.



Datos de distribución demográfica / Estado Civil

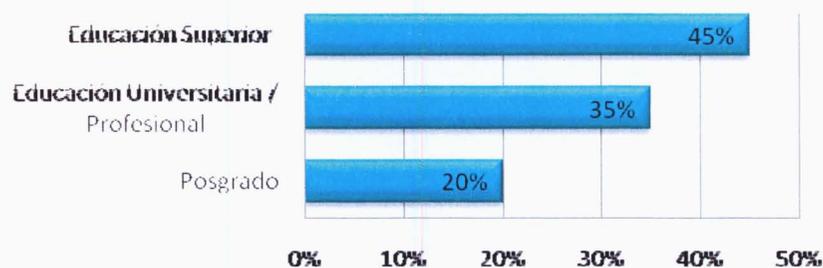
Los boomers son la generación que comenzó a dar importancia a la formación académica y ejerció fuertes influencias en las generaciones posteriores para continuar privilegiando el desarrollo intelectual.



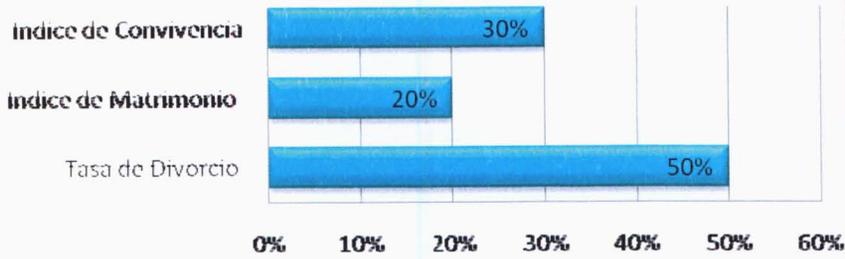
Datos de Distribución por Formación Académica

GENERACION X

Un valor clave de la Generación X es el logro de un equilibrio entre las metas profesionales y la calidad de vida. Algunos indicadores arrojados sobre esta generación en Estados Unidos:



Índices demográficos familiares



Datos de Distribución
por Formación
Académica

GENERACION Y

Los siguientes datos corresponden al 30% de la población americana en virtud del estudio realizado por la consultora Lee Hecht Harrison.



Formación Académica
entre 18 y 24 años

Estos fueron los datos estadísticos presentados por el estudio realizado por la consultora sobre la población norteamericana. Desarrollaremos a continuación los indicadores sobre esperanza de vida e índice de natalidad.

ANEXO III

INDICADORES ESTADÍSTICOS

Según los indicadores del Centro Nacional de Estadísticas de Salud¹²⁹, la actual **tasa de natalidad** de **EEUU** se sitúa en 2,1 hijos por mujer, siendo la tasa más elevada durante los últimos 35 años, donde la fecundidad ha remontado hasta situarse cerca del umbral de reemplazo generacional. Cada vez más analistas ven una clave importante de la superioridad de la economía americana sobre la europea. En términos genéricos, aumento de la población está garantizado por el momento que está transitando cada país y los expertos lo atribuyen en el caso de EEUU, a la bonanza económica anterior a la crisis que ahora se avecina, a la aportación demográfica de los inmigrantes y a la mejora de las condiciones laborales de las madres trabajadoras. Por otra parte, a diferencia de algunos países europeos, la franja de edad de entre 20 y 24 años (Generación Y) se ha perfilado como la más importante para concebir un hijo. En cualquier caso, este nuevo baby boom americano favorece el dinamismo económico del país y refuerza su competitividad internacional.

Sin embargo, en la **Unión Europea**, la tasa de natalidad¹³⁰ apenas supera el 1,53 hijos por mujer, a pesar de que comparados con la Europa del pasado, los países en vías de desarrollo conocen hoy un ritmo de evolución mucho más rápido en cuanto al comportamiento procreador, sin embargo las razones para estos cambios en las tasas de natalidad se encuentran claramente identificadas por los niveles económicos, sociales y culturales. En este caso la fecundidad de los europeos ya no garantiza la renovación de las generaciones. Las investigaciones muestran también la divergencia existente entre el número de hijos que desean los Europeos (2,3 hijos) y los que tienen realmente (1,5 hijos) lo que significa que si las parejas dispusieran de mecanismos adecuados que les permitiesen tener el número de hijos que desean, la tasa de fecundidad podría aumentar, aunque el tamaño deseado para la familia varía considerablemente de un Estado a otro. La caída de la tasa de fecundidad en estos países suele atribuirse a diversos factores como: el uso de anticonceptivos generalizado que tiende a disminuir los embarazos, las mujeres que han empezado a dejar en segundo plano el ser

¹²⁹ http://www.cdc.gov/nchs/about/nchs_en_espanol.htm

¹³⁰ El Eurostat (*Statistical Office of the European Communities*, oficina europea de estadística) es la oficina estadística de la Comisión Europea, que produce datos sobre la Unión Europea y promueve la armonización de los métodos estadísticos de los estados miembros. <http://es.wikipedia.org/wiki/Portada>

madres para tomar primero una posición en el campo profesional y económico, se extendió el tiempo de ocurrencia entre la unión matrimonial y la procreación, y adicionalmente, la mejora de las condiciones materiales de vida mas la modificación de la relación entre población rural y población urbana. Todos estos factores hacen que se genere una importante modificación en el número de hijos deseados en era moderna¹³¹. Como contrapartida, esta baja fecundidad acelera el envejecimiento de la población lo que producirá la tendencia de que ciertos problemas socio-económicos comiencen a acontecer.

Como región, Europa en el año 2000 presentaba el porcentaje más alto de personas mayores de 65 años (un 15%). Según los datos del “Bureau of the Census de los Estados Unidos”¹³², se estima que este porcentaje se duplicará hacia el año 2050. Estas tendencias demográficas son el presagio de tiempos difíciles para las economías europeas debido a que una reducción de la población activa puede llevar a la disminución de la productividad, mientras que el aumento de la proporción de personas mayores amenaza la solvencia de los sistemas de pensiones. Estos elementos combinados pueden crear barreras importantes para alcanzar los objetivos de la Unión Europea (UE) de pleno empleo, crecimiento económico y cohesión social. “Como consecuencia el debate sobre estas políticas se ha enfocado hacia tres planteos: (1) la promoción del aumento de la inmigración de personas en edad laboral; (2) la incentivación de la natalidad, especialmente entre las parejas jóvenes; y (3) la reforma de la política social para gestionar las consecuencias negativas de estas tendencias, incluidas aquellas medidas que podrían aumentar la edad de jubilación o incentivar la participación de un mayor número de mujeres en el mercado laboral”¹³³.

- Hace tan sólo una generación (en 1971), la fecundidad de **España** se encontraba entre las más altas de Europa, actualmente cuenta con la segunda tasa de fecundidad más baja de los 15 estados miembros de la Unión Europea originales (1,3 hijos por mujer). El descenso de la fecundidad se ha asociado a políticas gubernamentales (la transición del régimen pronatalista de Franco — que prohibía los métodos anticonceptivos y fomentaba las familias numerosas — a un régimen democrático sin una política explícita en este respecto). “Después de casi dos décadas de tendencia a la baja, la natalidad en España demuestra un incremento con ayuda de la inmigración, que ha

¹³¹ J.Mohan Rao, La disminución de la tasa de natalidad en Europa y en el resto del mundo, - Profesor. Especialista en Economía y Desarrollo.Universidad de Massachusetts, Amherst (Estados Unidos)

¹³² <http://www.census.gov/>

¹³³ <http://homohominilupus.wordpress.com/2005/10/31/decae-la-natalidad-en-europa-2/>

contribuido a que en 2007 la media de hijos por mujer en el país se sitúe en 1,39 hijos por mujer, el valor más alto desde 1990 según los datos difundidos por el Instituto Nacional de Estadística (INE)¹³⁴. En la actualidad, el 16,6% de la población en España es mayor de 65 años, menos que en el conjunto de la UE, donde el 17% de su población es hoy mayor de 65 años de media.

- **Francia**, (1,9 hijos por mujer) fue la primera nación europea en experimentar la caída de la tasa de fecundidad por lo que puso en vigor un conjunto enérgico de políticas para impulsar la natalidad durante varias décadas, y ahora tiene la segunda tasa de fecundidad más alta de Europa. Francia ha empleado una serie de políticas enfocadas hacia la reconciliación de la vida familiar y laboral, mediante subsidios cuantiosos para el cuidado de niños y otorgando a las familias una subvención por tener al menos tres hijos. Los datos arrojados por el Instituto nacional de Estadística francés (INSEE)¹³⁵ de 2008 indican que la tasa de natalidad de las mujeres francesas ronda entre 1,9 y 2 hijos por mujer, una tasa que no se había visto desde el año 1974 y que asegura a la población francesa el reemplazo generacional.
- **Alemania**: (1,3 hijos por mujer). Su índice de fecundidad es de 1,32 por cada mujer. Alemania ha adoptado políticas gubernamentales para fomentar la natalidad. Desde el comienzo de 2007, al tener un hijo los alemanes pueden interrumpir su trabajo hasta doce meses, cobrando un salario parental del 67% de su sueldo neto.
- **Italia**: La población italiana es cada vez más anciana y cuenta con un alto índice de envejecimiento más alto de Europa con 130 ancianos por cada 100 menores de 14 años. Según los datos arrojados por el Instituto de Estadística¹³⁶ (ISTAT) el índice de envejecimiento en el país en 2004 llegó al 137,7%, colocándose primero entre los países con mayor número de ancianos en la Unión Europea. La población italiana, se sitúa en un ligero aumento de la maternidad, que ha pasado a 1,28 hijos por mujer, el índice más alto de los últimos 15 años, respecto a los 1,25 de 2003.

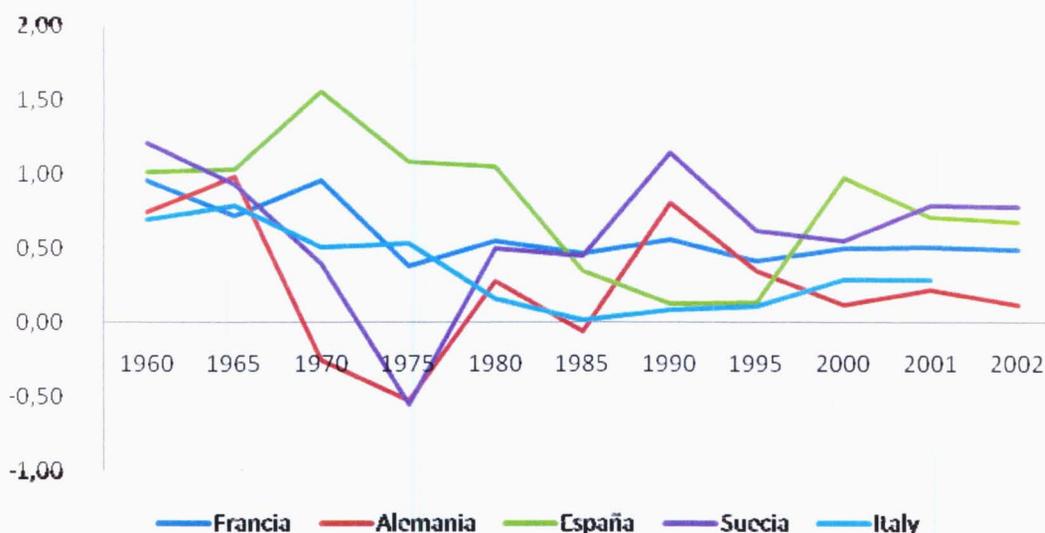
¹³⁴ <http://www.larepublica.com.uy/mundo/318449-crece-la-tasa-de-natalidad>

¹³⁵ <http://www.insee.fr/fr/default.asp>

¹³⁶ <http://www.istat.it/>

137

Índice de Disminución de la Población en Europa 1960 - 2002



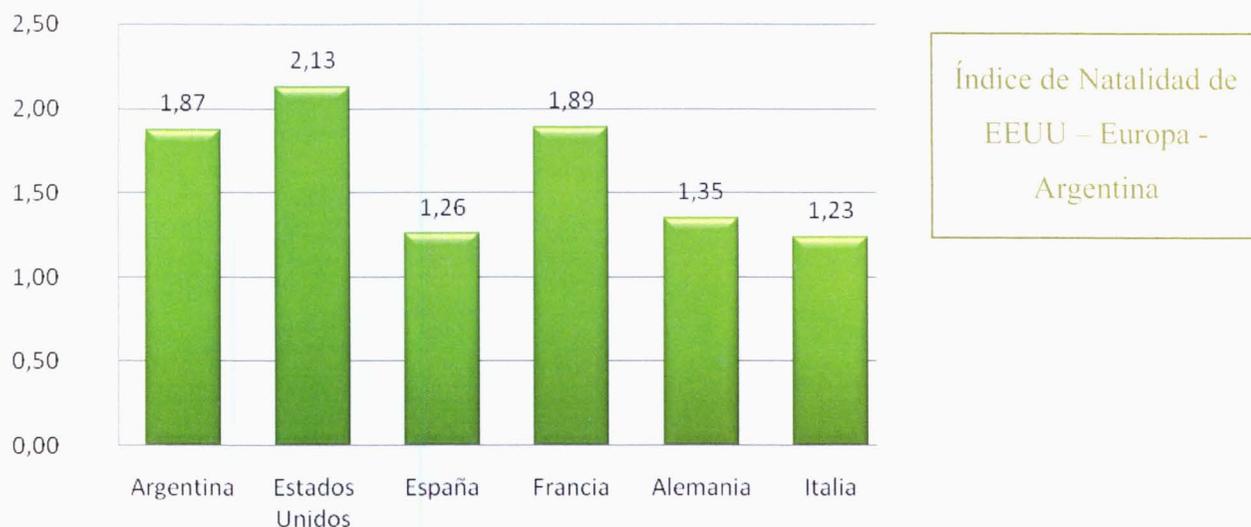
En el caso de **Argentina** las estadísticas oficiales indican que antes de los años de crisis económica de 2001 la natalidad tenía un índice de 1,9 hijos por mujer, la cual mostro una baja de 1,82. La natalidad pasó a 1,83 en 2002, y en 2004 cuando la actividad económica ya mostraba signos de recuperación, los índices mostraron un alza superior al del inicio del siglo: 1,93 hijos por mujer, disminuyendo nuevamente en 2007 a 1,87 hijos por mujer.

La edad media de fecundidad actual es de 27,4 años, cuando en 1955 era de 28,3, es decir, se descendió casi un año concentrándose principalmente en las adolescentes de clases marginales y empobrecidas. El atraso en la edad media de los embarazos se dio principalmente en las clases medias. Cambios socioculturales influyeron para que las mujeres de clase media que en 1950 se embarazaban cerca de los 25 años, comenzaran a retrasar sus embarazos hasta los 30, desde fines del siglo 20.

Si bien la natalidad en el país muestra una tendencia general a la baja, los especialistas confirman que Argentina está a décadas de vivir una situación de envejecimiento poblacional como el que atraviesan algunos países europeos. Según los estadistas son dos los principales elementos que nos alejan de esa realidad: por un lado la alta tasa de fecundidad que registran las clases bajas, principalmente entre adolescentes, y por otro lado un nivel también elevado en la tasa de fecundidad de las poblaciones de inmigrantes de los países limítrofes, lo cual

¹³⁷ Research Brief . Rand Eurpe. ¿Implosión demográfica? La baja fecundidad y las medidas tomadas en la Unión Europea

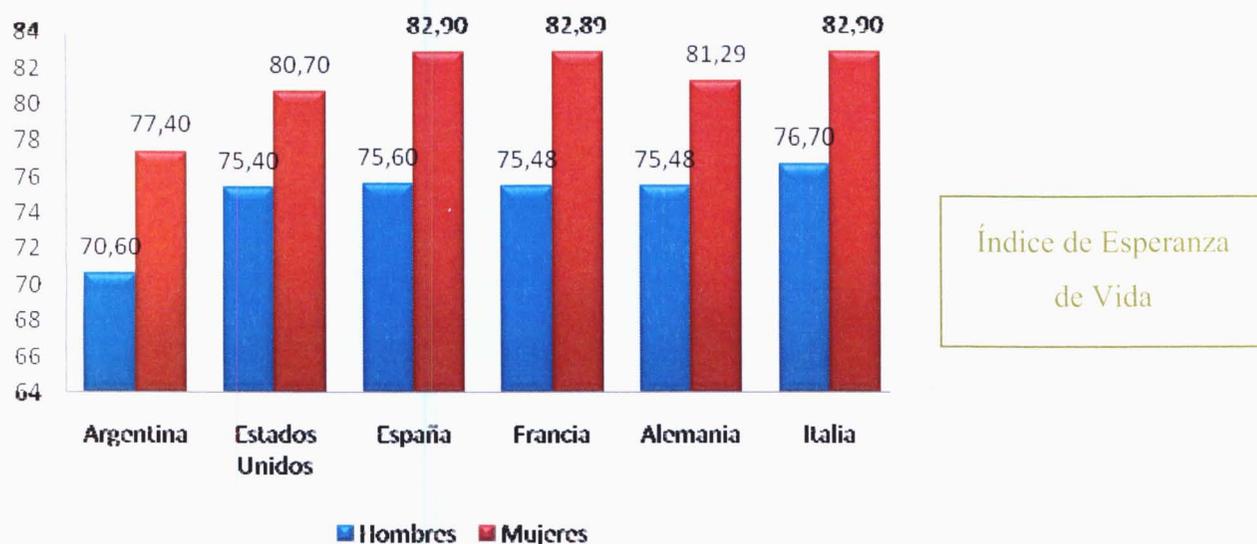
asegura a la Argentina estar sobre el nivel de reemplazo generacional por lo menos en los próximos 50 años¹³⁸.



Con respecto a **La esperanza de vida**¹³⁹, según los datos de los CDC (Centro para el control y prevención de Enfermedades) el año 2006 EE.UU. alcanzó la tasa de 78,1 años: 80,7 para las mujeres y 75,4 para los varones. Estados Unidos registró los avances más elevados en esperanza de vida durante muchos años, pero ahora es superado por muchos países europeos: España (79 años), Francia (78), según datos de la ONU correspondientes al 2003. En el caso de Argentina la esperanza de vida entre los años 200 y 2005 sería de 74,1 años según la estimación del INDEC. Estas proyecciones establecerían que las mujeres serían más longevas que los hombres: 77,4 años promedio para ellas y 70,6 para ellos.

¹³⁸ Diario de Formosa: Altibajos en tasa de natalidad por factores económicos y cambios socio-culturales. Fuente el comercial de Formosa. http://www.argentinamunicipal.com.ar/despachos.asp?cod_des=6258&ID_Seccion=82

¹³⁹ <http://es.wikipedia.org>: La esperanza de vida es la media de la cantidad de años que vive una cierta población en un cierto periodo de tiempo. Se suele dividir en masculina y femenina, y se ve influenciada por factores como la calidad de la medicina, la higiene, las guerras, etc, si bien actualmente se suele referir únicamente a las personas que tienen una muerte no violenta. La esperanza de vida al nacer es una estimación del promedio de años que viviría un grupo de personas nacidas el mismo año si los movimientos en la tasa de mortalidad de la región evaluada se mantuvieran constantes. Es uno de los indicadores de la calidad de vida más comunes y en ocasiones se utiliza para medir el retorno sobre la inversión en el capital humano de una región por organismos o instituciones internacionales



Finalmente las proyecciones que se realizan sobre **crecimiento poblacional** según los datos arrojados por la IOM – OIM¹⁴⁰ (Organización Internacional para las Migraciones) postulan que muchas de las sociedades en crecimiento serán próximamente afectadas por altas tasas de envejecimiento. La disminución de las tasas de natalidad seguida de la prolongación de la esperanza de vida no arrojan datos alentadores para el futuro, por el contrario, muchos países desarrollados, fundamentalmente en Europa, experimentarán serias dificultades de recambio generacional, lo cual producirá bajos índices de reemplazo. Se prevé que el crecimiento de la población de más de 65 años aumente considerablemente en los próximos 40 años.

Los siguientes gráficos muestran tanto los índices de envejecimiento poblacional de EEUU – Europa¹⁴¹ y los índices de envejecimiento poblacional Argentina¹⁴² desde 1950 y con una proyección al año 2050.

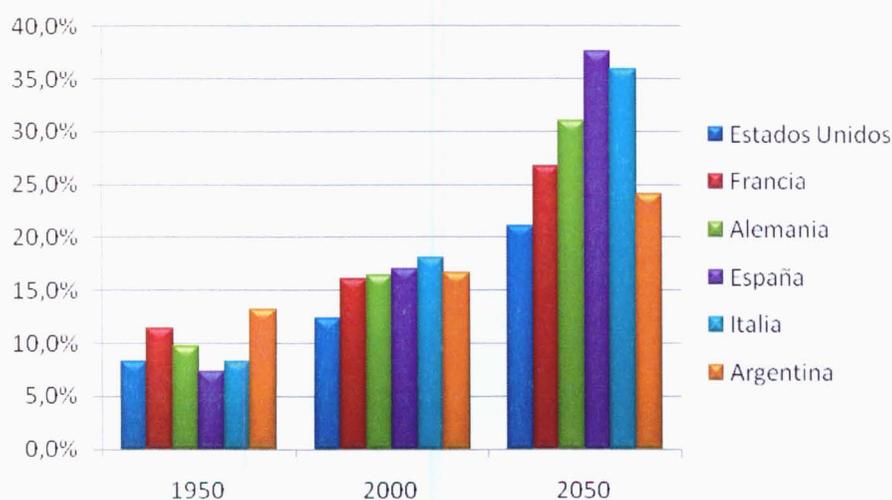
¹⁴⁰ <http://www.iom.int/jahia/Jahia/about-migration/developing-migration-policy/migration-demography/ageing-populations/cache/offonce/lang/es;jsessionid=1B01609F7F95C033DC99C9F495523334.worker01>

¹⁴¹ http://www.icea.es/agenda/Jornadas_04/Conferencia_nippon_life/Conferencia_Sr_Itoh_mayo_2004.pdf

¹⁴² <http://www.imsersomayores.csic.es/internacional/iberoamerica/argentina/indicadores.html>

Índice de Envejecimiento Poblacional- Período 1950 -2050

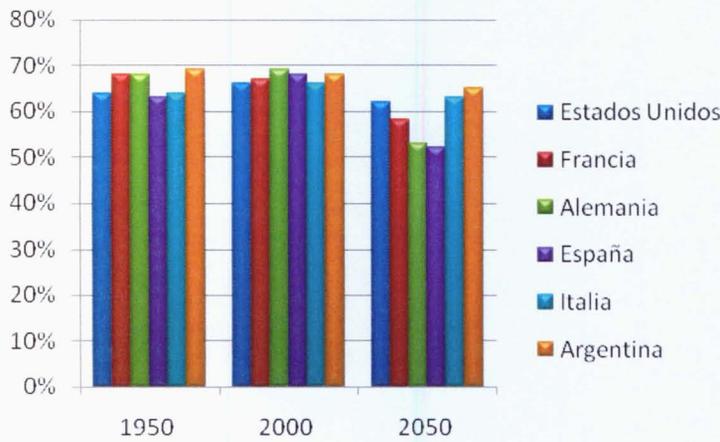
	1950	2000	2050
Argentina	13,2%	16,6%	24,1%
Estados Unidos	8,3%	12,3%	21,1%
España	7,3%	17,0%	37,6%
Francia	11,4%	16,0%	26,7%
Alemania	9,7%	16,4%	31,0%
Italia	8,3%	18,1%	35,9%



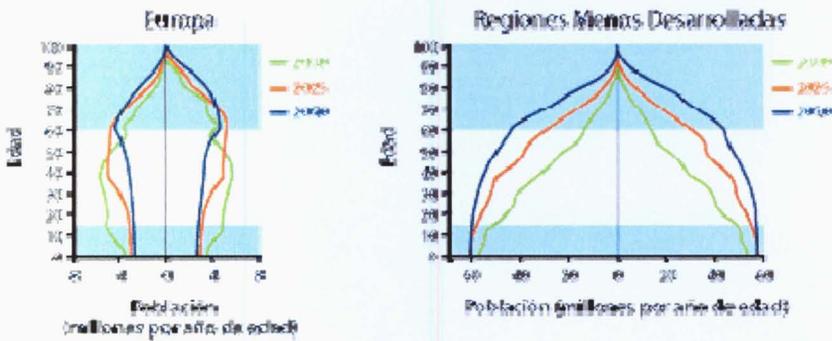
La población activa es utilizada como indicador de desarrollo económico y social de los estados, la misma corresponde al conjunto de personas de 16 o más años que producen bienes o servicios y están en condiciones de actuar como mano de obra productiva para el país. En los países de la Unión Europea, en promedio, se espera que más del 28% de la población tenga 65 años o más para el 2050, en comparación con el 20% en el año 2000. Por ejemplo, si continuara la tendencia demográfica actual en Alemania la población activa (15-64 años) disminuiría de 68,1% a 56,9% entre el 2000 y el 2050.

143 Disminución de la población activa entre 1950 y 2050

	1950	2000	2050
Argentina	69%	68%	65%
Estados Unidos	64%	66%	62%
España	63%	68%	52%
Francia	68%	67%	58%
Alemania	68%	69%	53%
Italia	64%	66%	63%



En todos estos casos, el número de personas en edad de trabajar se reducirá de 4 o 5 a solo 2 o 3, con una mayor afección en Europa, seguida de EEUU y finalmente Argentina.



143 <http://www.lukor.com/not-neg/laboral/0504/08135811.htm>

Este pronóstico indicaría, según los datos de la ONU, el INDEC y el INE, que aquellos países que tradicionalmente cuentan con índices de migración entre altos e intermedios, tengan la posibilidad de incrementar sus tasas poblacionales, con ello los índices de natalidad e incremento de la población activa, siempre y cuando continúen estableciendo políticas gubernamentales que brinden a los jóvenes de otros países programas de radicación permanente.

La Universidad Maimónides de **Argentina** publicó un artículo en el que postula que “Para el 2050 crecerá la población envejecida”¹⁴⁴. Nuestro país actualmente cuenta con cerca de 5 millones de personas por encima de los 60 años, es decir, el 13,4% de la población, de los cuales 2,7% de estos mayores tienen 65 y 69 años. Si bien la población adulta irá en aumento, los índices de natalidad de nuestro país son lo suficientemente elevados para asegurar el recambio generacional, estos índices son sostenidos fundamentalmente por inmigrantes de países limítrofes, los cuales actualmente representan los indicadores más elevados de natalidad.

Finalmente en el caso de **Estados Unidos**¹⁴⁵, según los datos arrojados por la ONU, está experimentando un nivel de envejecimiento poblacional esperable dado el controlado índice de natalidad que asegura el recambio generacional. Los indicadores arrojan que para el 2050 las personas de 65 años de edad o más constituirán el 20% de su población total. Como consecuencia, el porcentaje de personas con edad de trabajar (entre 15 a 65 años) solo disminuirá ligeramente, del actual 65% al 62%.

¹⁴⁴ Artículo publicado por la Universidad Maimónides: “Para 2050 crecerá la población envejecida”. Información sustraída del diario La Nación. Entrevista a Santiago Pszemirower, Miembro de la Comisión de Adultos Mayores de la Asamblea Permanente por los Derechos Humanos de la Nación.

http://weblog.maimonides.edu/gerontologia2007/2007/06/para_2050_crecera_la_poblacion.html

¹⁴⁵ Organización Internacional para las Migraciones. IOM

BIBLIOGRAFÍA

- Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod. La Guerra Por El Talento, Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos. Harvard Business School Press. 2000
- Vance Packard, en su obra “Los trepadores de la pirámide” (1962)
- Thomas A. Stewart *Capital Intelectual: La Nueva Riqueza de las Organizaciones* fue publicado por Doubleday Moneda en 1997.
- Elliott Jaques, La Organización Requerida. Ed Granica. Noviembre 2004
- Octavio Lara Martinez, Comunicación Organizacional: Las organizaciones que aprenden (04/2004)
- Peter M. Senge, con Ross / Smith / Roberts / Kleiner, La quinta disciplina en la práctica. Ed Granica, Barcelona 1995
- Robert Kaplan, David Norton, Cuadro de mando Integral (The Balance Scorecard) 2da Edición. Ed Gestión 2000. Enero 2008.
- Leonardo Schvarstein, Psicología social de las Organizaciones, Nuevos Aportes. Ed Paidós. Bs As. Diciembre 2002
- Graciela Filippi, El aporte de la Psicología del trabajo. 3ra Edición. Editorial Eudeba. Febrero 2002. Capital Federal
- Mark Blaug. La Metodología de la Economía. Alianza Universidad Madrid. 1985 p. 250.
- Gary Becker. Human Capital. Columbia University Press. New York. 1964
- Gary Becker. The Economic approach to human behavior. En: Rational Choice. op. cit. pp. 108-122.
- Lic. José Luis Lara. Nonaka y Takeuchi, Gestión del Conocimiento y Desarrollo de Competencias Profesionales (1995).
- Luis Van Morlegan, Oscar Castello, Luis María Gabancho y Horacio Scafidi Capital Humano, una mirada crítica sobre un futuro complejo. Editorial Consejo. Mayo 2008

- Lominger Career-Architect Model –Lombardo and Eichinger, 2004
- Daniel Goleman, Inteligencia Emocional. Ed Kairos (1999).
- Thomas Stewart, El capital Intelectual. Editorial Granica. 1997. Barcelona, España.
- Dave Ulrich, Recursos Humanos Champions. Como pueden los recursos humanos cobrar valor y producir Resultados. Editorial Granica 1998
- Retener a los mejores empleados, Ed Gestion 2000. Barcelona 2006.
- Martha Craumer, Como entrenar a los empleados. Gestión 2000. Barcelona 2007
- V Conferencia de RRHH, El Encuentro de las Mentes Brillantes. Talentos 2008. Cómo construir valor a partir de las nuevas generaciones. Bumeran / Rayuela. Auditorio Buenos Aires, Marzo 2008
- Ernesto Gore, Universidad de San Andrés. Marisa Vázquez Manzini, Universidad de Buenos Aires. “Desarrollo de competencias y aprendizaje organizacional”. XI Congreso Nacional de Desarrollo y Capacitación. Asociación de Desarrollo y Capacitación de la Argentina. Mar del Plata, 26 al 28 de octubre de 1998.
- Eurostat (*Statistical Office of the European Communities*, oficina europea de estadística)
- J.Mohan Rao, La disminución de la tasa de natalidad en Europa y en el resto del mundo, - Profesor. Especialista en Economía y Desarrollo. Universidad de Massachusetts, Amherst (Estados Unidos)
- Research Brief . Rand Eurpe. ¿Implosión demográfica?. La baja fecundidad y las medidas tomadas en la Unión Europea (2006)
- Diario de Formosa: Altibajos en tasa de natalidad por factores económicos y cambios socio-culturales. Fuente el comercial de Formosa.
- Universidad Maimónides: “Para 2050 crecerá la población envejecida”. Información sustraída del diario La Nación. Entrevista a Santiago Pszemirower, Miembro de la Comisión de Adultos Mayores de la Asamblea Permanente por los Derechos Humanos de la Naciones.
- Organización Internacional para las Migraciones. IOM

- National Association of Securities Dealers Automated Quotations
- Revista Mercado. Talento, el petróleo del futuro, por Daniel Alcero., Edición Abril 2008.
- Instituto Tavistock – Teoría de los Sistemas Combinados
- HayGroup.es (2000). Gestión del Talento. Consultoría estratégica de Recursos Humanos, Tendencias 2000. <http://www.haygroup.es>