

¿Cómo se gestiona la gestión del talento?

Un estudio de caso

Ileana Freire

¿Cómo se gestiona la gestión del Talento?

Un estudio de caso

Autora: Ileana Freire

Firma:

Aclaración:

Tutor de Tesis: Claudio Alonzo

Firma:

Aclaración:

Fecha de Entrega: Junio de 2018

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Maestría en Recursos Humanos

Índice

I) Presentación de la propuesta – El problema a investigar.....	4
II) Objetivos del proyecto	5
III) Las preguntas de investigación	6
IV) Justificación y viabilidad del proyecto	7
V) Definición del alcance.....	9
VI) Estado del Arte	10
VII) Marco Teórico	12
1. La gestión del talento desde una perspectiva histórica	12
2. La Gestión del Talento: diferentes corrientes para su abordaje.	14
3. Principales ejes temáticos de la gestión del talento	16
<i>i</i> ¿Qué es el talento para cada organización?.....	17
<i>ii</i> Las posiciones críticas y los planes asociados a las mismas	22
<i>iii</i> El desarrollo de carrera de los “grupos de talentosos”	24
<i>iv</i> La influencia de los factores de contexto en la gestión del talento.	26
<i>v</i> La contribución de la gestión del talento a la estrategia de la organización	28
<i>vi</i> Talento, capital humano, recurso humano: similitudes y diferencias.	30
III. Principales desafíos de las investigaciones de Gestión del Talento.....	31
IV. Miradas críticas a la gestión del talento	33
V. Entonces, ¿qué es la gestión del talento?	35
VI. Definiciones para abordar la investigación	37
VIII) Hipótesis de trabajo.....	40
IX) Estructura metodológica.....	41
X) Dimensiones para analizar cómo se gestiona el talento	42
A. Definición de Talento:.....	42
B. El desarrollo o efectos buscados con la gestión de talento:	43
C. Prácticas de Gestión del Talento: culminación del proceso	45
XI) Caso General Electric: el liderazgo como brújula del desarrollo.....	48
a) Sobre la definición de talento en General Electric.....	48
b) Sobre los efectos buscados con la gestión de talento en General Electric:	51
c) Sobre las prácticas de gestión del talento en General Electric	54
XII) Caso adidas: el desarrollo como metáfora del deporte	58
a) Sobre la definición de talento en adidas.	58
b) Sobre los efectos buscados con la gestión de talento en adidas:.....	60
c) Sobre las prácticas de gestión del talento en adidas	62
XIII. Caso Citi: la gente como factor competitivo diferencial	64
a) Sobre la definición de talento en Citi.....	64
b) Sobre los efectos buscados con la gestión de talento en Citi:	66
c) Sobre las prácticas de gestión del talento en Citi.....	70
XIV. Coincidencias y diferencias en los tres casos analizados.....	72

XV. Reflexiones finales	77
XVI. ANEXOS.....	78
1. Guía de entrevista utilizada para relevar la información.	79
2. Transcripciones de las entrevistas realizadas.....	83
i Entrevista a Georgie Consoli – Learning and Development Manager Latin America – adidas	83
ii Entrevista a Guillermo Stanley – Talent Manager Argentina, adidas.....	102
iii Entrevista a Estefanía Torreguitar – Talent Manager Argentina, Uruguay y Paraguay – Banco Citi	106
XVII. Bibliografía.....	122

I) Presentación de la propuesta – El problema a investigar

La gestión del talento se ha convertido en uno de los ejes más críticos de la administración de los recursos humanos en las organizaciones. A lo largo de las últimas dos décadas se han desarrollado distintos enfoques con herramientas y procesos para planificar las necesidades de talento y trabajar en diferentes opciones de desarrollo de los individuos, con la consolidación de algunas prácticas como referencias imprescindibles.

Este trabajo se propone relevar si hay una gestión direccionada del talento en las organizaciones. La pregunta que lo orienta es si las herramientas y procesos existentes se utilizan al momento de tomar decisiones relacionadas con talento cuando hay que cubrir vacantes, desarrollar nuevas capacidades organizacionales o llevar adelante alguna redefinición organizacional. Los procesos de revisión de talento y definición de estrategia de necesidades de la organización son muy demandantes en términos de tiempo y de involucramiento de los líderes de las organizaciones; sin embargo, en mi experiencia como especialista de recursos humanos, su utilización efectiva es acotada.

II) Objetivos del proyecto

El objetivo general para este proyecto consiste en analizar los criterios con los que se toman decisiones de gestión de talento en determinadas organizaciones.

Para trabajar sobre el objetivo general, se han identificado objetivos específicos adicionales que permitirán una comprensión integral del fenómeno. Dichos objetivos se enumeran a continuación:

- Indagar sobre el concepto de “Talento” que subyace explícita o implícitamente a la toma de decisiones relacionadas con la gestión de recursos humanos.
- Relevar las prácticas de gestión del talento, identificando desde el propósito general del proceso hasta las herramientas puntuales utilizadas y población organizacional a la que se aplica.
- Identificar el grado de conocimiento de los procesos y las herramientas entre los líderes de la organización, más allá de la función específica de Recursos Humanos.
- Comparar los procesos de gestión de talento con otros procesos críticos de la organización en términos del soporte de los máximos líderes de la organización para su utilización.
- Analizar la aplicación de las mismas al momento de tomar decisiones relacionadas con la gestión del talento: cobertura de posiciones críticas, desarrollo de capacidades organizacionales no cubiertas, liderar la implementación de planes específicos, poner en práctica nuevos diseños de estructura, tomar decisiones de compensación.

III) Las preguntas de investigación

La primera pregunta que orienta este trabajo es qué se entiende por gestión del talento. Hay mucho material surgido en los últimos años, y mucho espacio para analizar y trabajar en la definición.

Inmediatamente después, y pensando en el contexto de organizaciones con prácticas de gestión del talento, se abre el interrogante sobre cuáles son esas prácticas y los motivos por los cuales las organizaciones han decidido implementar las mismas. Se trata de comprender si responde a la búsqueda de algún impacto positivo en los objetivos organizacionales, si se hace por una cuestión de trabajar sobre los empleados, su motivación y compromiso, o bien si el propósito se vincula con lo que son usos predominantes como buenas prácticas en organizaciones similares.

Otra pregunta que se liga a la anterior es en qué medida las decisiones de liderazgo y talento en la organización se basan en las prácticas de talento existentes. Para indagar más en profundidad, es importante conocer cuáles han sido las decisiones de talento más relevantes que se han tomado en los últimos dieciocho meses y cuál ha sido su relación con lo previamente planificado.

Para poner la cuestión de talento en la perspectiva de los objetivos estratégicos de la organización es necesario conocer hasta qué punto la estrategia del talento está ligada con la del negocio, si es parte del planeamiento estratégico per se o si es una acción que surge como consecuencia del mismo.

Finalmente y, como factor igualmente importante, entender quiénes son los principales sponsors de este tipo de prácticas: si es un proceso de Recursos Humanos, o bien es llevado adelante por los líderes más importantes de la organización.

IV)Justificación y viabilidad del proyecto

En la última década muchas organizaciones han identificado la gestión del talento como una de las prioridades críticas en materia de gestión de recursos humanos. La razón fundamental es que la gestión del talento exitosa posibilita que la organización logre los objetivos estratégicos de corto y largo plazo que se propuso. El segundo motivo es que incrementa sustancialmente el compromiso de los empleados con la organización.

El conocimiento es considerado uno de los activos más importantes de la organización y una de las fuentes intangibles de competitividad. La experiencia y capacidad de los empleados de una organización no son instancias fáciles de imitar o formalizar para incorporar de manera inmediata en otra organización. En consecuencia, las habilidades, experiencia y conocimiento de los empleados deben ser manejados como una fuente vital de ventaja competitiva.

Algunas prácticas fueron ganando espacio como referencias indiscutidas para la gestión del talento, requiriendo muchas horas de dedicación de líderes, empleados y especialistas de Recursos Humanos.

Sin embargo, al momento de avanzar en cuestiones de talento, las decisiones no siempre se basan en los resultados de estos procesos. Estas prácticas no adquieren el lugar protagónico que deberían obtener, siendo desplazadas por decisiones discrecionales basadas generalmente en la opinión de algunos líderes de peso organizacional.

La importancia de establecer en qué medida estas prácticas de gestión de talento son utilizadas permitirá encontrar referencias de su relación con los objetivos críticos de la organización. También posibilitará comprender el abordaje de mediano/largo plazo que dichas organizaciones tienen en cuanto al desarrollo del talento, analizando si las decisiones que se han tomado están alineadas con los objetivos que se han propuesto hacia el futuro.

Sobre la base de dicha información será posible revisar en detalle las prácticas y herramientas existentes para adecuarlas al uso organizacional de las mismas, o bien establecer

los planes de comunicación y aprehensión de estas prácticas entre los líderes de la organización para garantizar el logro de los objetivos para los que fueron implementadas.

V) Definición del alcance.

El tipo de estudio propuesto es descriptivo y se realizará con un abordaje cualitativo. La investigación cualitativa se ocupa, entre otros objetos, del funcionamiento organizacional y sus resultados inspiran y guían a la práctica (Vasilachis de Gialdino, 2008).

El trabajo está orientado por una hipótesis principal; también se indagarán los planteos presentados en las preguntas de investigación, sobre los cuales podrán generarse hipótesis alternativas para explorar en esta investigación o en futuros desarrollos.

El relevamiento de datos se realizará a través de entrevistas semiestructuradas, para abrir la indagación a alternativas de variables intervinientes aún no contempladas en esta etapa de la investigación.

Los datos serán analizados a partir de su clasificación en categorías, que posibilitarán el análisis de ellos dentro de su grupo de clasificación como también entre las distintas categorías entre sí.

VI) Estado del Arte

Una revisión de la literatura existente sobre el tema de “Gestión del Talento” lleva a la conclusión de que ha sido un campo en pleno desarrollo en los últimos quince años. Numerosos autores se han embarcado en la investigación y publicación de artículos sobre esta cuestión. (Lewis & Heckman, 2006).

Cuando se indaga sobre la génesis de los estudios sobre este tema aparece Edgard Schein como uno de los primeros autores en sistematizar el tema, en su artículo “Increasing Organizational Effectiveness through Better Human Resource Planning and Development” del año 1977. Sin embargo, fue recién veinte años después, en 1997, cuando la consultora McKinsey introdujo el problema de la guerra por el talento como un objetivo crítico de las organizaciones, que incrementó el interés sobre el tema.

Algunos de los referentes más importantes en esta temática son Dave Ulrich y Elliott Jaques, (especialmente desde su libro “La organización requerida”). También realizaron contribuciones en esta materia “Center for Creative Leadership”, Deloitte, y “Corporate Leadership Council”, que han publicado destacados artículos y han desarrollado herramientas sobre esta temática.

Luego múltiples investigadores han trabajado el tema del talento desde diferentes perspectivas, entre ellos Cheese, Thomas, Craig (2008), Lewis and Heckman, (2006), McKinsey ((Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, and Beth Axelrod), 2001).

En los últimos años encontramos varios artículos que realizan revisiones críticas sobre estos temas, así como un análisis exhaustivo del estado del arte. En especial se destacan las contribuciones de Cappelli & Keller (2014), Conger & Pilans (2016), Hedayati Mehdiabadi & Li (2016) y Thunnissen, Boselie, & Fruytier (2013).

Estos avances en el ámbito teórico no tienen contrapartida en el campo empírico: las investigaciones existentes son muy limitadas. Hedayati Mehdiabadi & Li (2016) realizaron un exhaustivo relevamiento y encontraron menos de veinte investigaciones que cuadran con las

definiciones más utilizadas de gestión del talento. Entre otros factores comunes, hallaron que, en general, existe una falta de atención generalizada a la definición de Talento y Desarrollo del Talento en estos estudios, conjuntamente con una falta de atención a los factores de contexto que determinan estas definiciones. (Gallardo-Gallardo, Nicky, & González-Cruz, 2013)

Para el presente trabajo se analizarán distintos abordajes del concepto “talento” y “gestión del talento”, con el propósito de llegar a una definición que permita construir dimensiones e indicadores para la investigación del caso.

VII) Marco Teórico

1. La gestión del talento desde una perspectiva histórica

Una aproximación al inicio conceptual de la gestión del talento nos lleva a la primera mitad del siglo XX, específicamente a General Electric: fue en esa organización donde se implementaron los primeros programas de desarrollo interno: “GE Manufacturing Leadership program”, plan que incluía una combinación de entrenamiento en aula, incremento de responsabilidades, coaching del supervisor directo y asignaciones a proyectos. (Conger & Pilans, 2016). Capelli y Keller (2014) definen a la década del 50 como el periodo en el que se desarrollaron casi todas las prácticas de gestión de talento vigentes actualmente (Cappelli & Keller, 2014): en ese momento, General Electric comenzó a gestionar activamente la carrera de sus talentos, identificando los movimientos que la organización requería; los empleados tenían muy poco control de su desarrollo organizacional. Este modelo se difundió entre las grandes compañías de Estados Unidos y Europa, en un contexto de estabilidad en los mercados que posibilitaban el planeamiento a largo plazo: el talento se desarrollaba internamente, se planeaban cuadros de sucesión a largo plazo y era muy excepcional el reclutar ejecutivos de otras compañías. Los empleados sabían que podían permanecer en una compañía toda su vida laboral, y que las carreras, medianamente predecibles, podían pensarse como una escalera en la que cada uno iba ascendiendo.

La crisis del petróleo de los 70 y sus consecuencias en los años 80 y 90 pusieron en crisis el modelo de mediados de siglo: las compañías se reenfocaron en reestructurarse, la reingeniería ganó terreno y la gestión del talento pasó a un segundo plano: era difícil anticipar los niveles que alcanzaría el negocio en el

mediano plazo, y la inversión en desarrollar talento para el futuro parecía no tener sentido frente a un contexto tan incierto. El foco se centró en reclutar los recursos necesarios para enfrentar las necesidades de talento de ese momento: este modelo se basaba en un mercado ofertante, que ponía a disposición gente experimentada y talentosa que buscaba insertarse laboralmente (Cappelli & Keller, 2014).

A fines de la década del 90 el panorama cambió sustancialmente: el escenario económico internacional se transformó radicalmente por las nuevas tecnologías y las nuevas posibilidades que se abrieron en el campo de las comunicaciones: emergió la globalización como nueva modalidad de articulación de los procesos de trabajo y se establecieron nuevas reglas en los mercados mundiales, generando cambios cada vez más rápidos. La competitividad se volvió intensa y compleja entre las organizaciones y los servicios ganaron preponderancia por sobre la economía de bienes. En ese contexto, el conocimiento ocupó un lugar fundamental en las organizaciones: captar y retener al talento adecuado se convirtió en el reto primordial. En 1997, un estudio de la consultora McKinsey introdujo el concepto de “la guerra por el talento” como un desafío de negocio estratégico y un factor crítico para el desempeño de las corporaciones en ese contexto.

Actualmente la globalización tiene un impacto en la administración del talento, generando nuevas necesidades mercados que atraviesan los ejes de gestión: líderes preparados para gerenciar múltiples geografías, la posibilidad de desarrollar las capacidades requeridas, la información como herramienta central para gestionar. La carrera de los individuos en la organización comienza a ser una responsabilidad compartida, donde el eje pasa por la adquisición de

experiencias de carrera enriquecedoras más que por la aspiración de ocupar posiciones específicas.

Los desafíos que se plantean en este escenario se relacionan con la pertinencia de las herramientas y procesos existentes así como con el uso que se les da a los mismos en contextos donde emergen nuevas problemáticas: la diversidad e integración de actores tradicionalmente relegados en las grandes organizaciones, la tensión entre el balance de la vida fuera y dentro del trabajo como opciones que se contraponen frente a las exigencias de las empresas para desarrollar carreras exitosas, y el cambio permanente como marca de época que dificulta la planificación precisa de las necesidades futuras.

2. La Gestión del Talento: diferentes corrientes para su abordaje.

A pesar de la cantidad de material disponible, no es posible identificar una definición clara, un alcance determinado y una especificidad de los objetivos de la “Gestión del Talento”.

La “Gestión del Talento” se utiliza en muchos sentidos; el más usual es para destacar la importancia de una especialidad de recursos humanos, vinculada con el gerenciamiento y desarrollo de las personas de alto desempeño y alto potencial de una organización.

Desde el siglo pasado la problemática de la gestión del talento ha recibido bastante atención en la literatura académica. El campo teórico ha evolucionado, pero aún hay un número muy limitado de estudios empíricos. El material de investigación predominante es conceptual, y aborda la temática desde tres perspectivas principales:

las definiciones del concepto de talento, los efectos esperados de la implementación de la gestión del talento y las prácticas asociadas.

Hasta ahora, la mayor parte del producto de las investigaciones trata de responder a la pregunta “¿qué es la gestión del talento?” (Thunnissen, Boselie, & Fruytier, 2013). A pesar de estos esfuerzos, no ha sido posible llegar a un consenso de una definición precisa sobre la gestión del talento; mucho menos al desarrollo de marcos de medición para su operacionalización. (Hedayati Mehdiabadi & Li, 2016).

Las definiciones de talento y gestión de talento son ambiguas en la literatura existente. Lewis & Heckman (2006) identificaron tres corrientes de trabajo para definir la gestión de talento. En ellas, “talento” es esencialmente un eufemismo de “gente”.

La primera corriente considera a las prácticas habituales de gestión de recursos humanos como gestión del talento, agregando formas de gestión informatizadas y procesos más ágiles. Desde esta mirada, el talento es equivalente al capital humano; por lo tanto, la gestión del talento es el manejo integral de Recursos Humanos. Implica hacer lo que Recursos Humanos siempre ha hecho en las organizaciones, en algunos casos focalizando áreas de especialidad para acotar la definición (ej.: reclutamiento como identificación del talento fuera de la organización, entrenamiento como herramienta para “hacer crecer” al talento, compensaciones para reconocer al talento crítico).

La segunda línea de análisis se focaliza principalmente en el concepto de “reserva de talentos” (talent pool) y trabaja la gestión del talento como un proceso para asegurar el flujo adecuado de empleados a través de la organización. Este abordaje se encuadra en lo que generalmente se define como “planeamiento de la sucesión” o “planeamiento de talento/recursos humanos”, y en algunos casos

también incluye otras prácticas como selección. Se focaliza predominantemente en el interior de la organización, y trabaja sobre la proyección de las necesidades de talento organizacional y la progresión de carrera de algunos individuos.

La tercera perspectiva encuadra al talento de manera genérica sin especificar posiciones determinadas o límites organizacionales. En este caso, el abordaje se trabaja desde dos ángulos:

-el primero se concentra en los individuos de alto rendimiento o en los talentos de alto potencial como un activo organizacional que debe ser gerenciado de acuerdo a los niveles de desempeño. El enfoque es específicamente sobre la gestión de grupos de individuos con “desempeño destacado” más que sobre reservas de talento y planeamiento de la sucesión. Generalmente se propone diferenciar a los individuos según sus niveles de desempeño, reconocer excepcionalmente a quienes se destacan y separar de la organización a quienes no alcanzan el estándar requerido.

-el segundo enfoque del “talento genérico” estipula que todos los empleados tienen algún talento y Recursos Humanos debe ayudar a que lo potencien para alcanzar el máximo nivel de desempeño posible.

Estas perspectivas se complementan con las distintas tipologías para definir al talento, que se detallarán en el apartado siguiente.

3. Principales ejes temáticos de la gestión del talento

Los temas principales a los que se asocia la problemática de la gestión del talento son:

- la definición de talento para cada organización
- la identificación de posiciones críticas;
- el desarrollo de carrera de los grupos de talentosos;

- la influencia de los factores de contexto;
- la contribución de la gestión del talento a la estrategia de la organización.

Vamos a revisar cada una de estas categorías de análisis con mayor detalle.

i ¿Qué es el talento para cada organización?

Hay varias definiciones de talento; las mismas se estructuran en función de cada organización, el entorno en el que se inserta en la comunidad, sus historias de éxito y sus fracasos, y su estrategia para posicionarse en el tiempo.

Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz (2013) realizaron un relevamiento de las definiciones del talento en el contexto del mundo laboral y concluyeron que hay dos grandes ejes para focalizar el análisis: el análisis del **talento como objeto** (habilidad natural o adquirida) y del **talento como sujeto** (el talento como toda la gente que trabaja en esa organización o un grupo selecto de ellos).

El primer eje de análisis define al **talento como una característica intrínseca de la persona**: es descripto como una competencia especial en un campo particular. Generalmente se hace referencia a un rasgo por el cual las personas se destacan. Desde esta perspectiva, el talento se equipara a un desempeño excepcional en un ámbito determinado.

La discusión sobre si estas características especiales son innatas o desarrolladas se cuele en esta perspectiva. En la mayor parte de la literatura predomina la visión de que el **talento** es algo **innato** (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013). La idea del talento como algo natural (con talento se nace) tiene importantes repercusiones en la forma en que puede (o no puede) ser

gestionado: desde esta visión, la gestión del talento debería centrarse en la correcta identificación, captación y retención del talento, con especial foco en generar las posibilidades para que ese talento natural pueda ponerse en juego.

Bajo la perspectiva del talento como algo objetivo también existe una corriente que ve al talento como la posibilidad de alcanzar la maestría en alguna/s competencia/s. Esta visión del **talento como resultado del desarrollo** abre la puerta a la gestión con foco en el aprendizaje, la experiencia y el esfuerzo; Thunnissen, Boselie, & Fruytier (2013) lo definen como un encuadre “positivo” para la gestión del talento, en la que se enfatiza el desarrollo y entrenamiento de las habilidades excepcionales: el talento se “hace”. La contrapartida es la necesidad de evidencia o mediciones consistentes, para monitorear la evolución de las habilidades.

De manera complementaria, hay quienes incorporan un elemento adicional en la perspectiva objetiva del **talento**: su definición ligada al **compromiso**, determinado por la perseverancia y estrechamente vinculado a la motivación, el interés, la pasión y la voluntad de invertir tiempo y esfuerzo en el éxito organizacional. La definición del talento como compromiso suele ser adicional a la del talento como algo innato o adquirido, cumpliendo la función de potenciarlo.

Un abordaje final es el del **talento** como “**ajuste**” entre la persona y la organización -la persona justa en la posición correcta en el momento y lugar adecuado. Esta propuesta enfatiza la importancia del contexto: la definición de talento es relativa en lugar de absoluta. El contexto organizacional se convierte en una variable determinante ya que, además de habilidades y motivación, los

empleados necesitan oportunidades para realizar su potencial (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013).



Ilustración 1: Marco para la conceptualización del talento como objeto en el entorno laboral (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013)

El segundo eje de análisis equipara al **talento** con el **individuo**. Esta perspectiva se divide en dos tipologías: puede aplicarse a todos los empleados (**abordaje inclusivo**) o a un grupo selecto (**enfoque exclusivo**).

La tipología inclusiva/subjetiva del talento es utilizado por aquellos autores que entienden que el talento es toda la fuerza de trabajo de una organización: los individuos que allí se desempeñan. En el marco de esta tipología, los conceptos de Talento / Empleados / Recursos Humanos son intercambiables.

Este enfoque es característico de los encuadres de gestión del talento basados en las fortalezas de los individuos -por ejemplo, la posibilidad de reconocer cuáles son las áreas de talento de cada uno y trabajar para desarrollar capacidades o formaciones específicas requeridas por la posición para que ese talento lo materialice en un desempeño concreto. Se contrapone al abordaje basado en las brechas, que trabaja fundamentalmente sobre el apuntalamiento de las “necesidades de desarrollo”. La tipología subjetiva/inclusiva garantiza una distribución más equitativa de los recursos existentes en una organización por encima del foco en algunos pocos empleados, manteniendo la motivación de quienes no son considerados “superestrellas”.

Este abordaje ha sido criticado por ser demasiado vago para su uso académico u organizacional, carente de un sentido específico: trabajar con todos los empleados de la misma forma le quita foco a los recursos críticos que la organización necesita. La perspectiva basada en las brechas de desarrollo propone una solución más efectiva en términos de costo-inversión, contraria a la tipología subjetiva-inclusiva que requiere importantes recursos para impactar a todos los empleados. Adicionalmente y, desde la perspectiva del rol de recursos humanos, no habría diferencia entre la gestión del talento y la gestión integral de recursos humanos, ya que ambas apuntan a lo mismo.

La segunda tipología propone trabajar de manera **exclusiva** con los **sujetos**, sobre la base de la segmentación o diferenciación de un grupo selecto de la fuerza de trabajo. Como se mencionó en el apartado anterior citando a Lewis & Heckman, este abordaje hace referencia a aquellos empleados que se posicionan como “lo mejor” de la organización en términos de sus capacidades y su desempeño, y que realizan contribuciones diferenciales para el presente y

futuro de la organización. El término que usualmente se emplea para identificar a este grupo de gente es “Talento Crítico”, “Altos Potenciales”, “empleados de desempeño excepcional”. Gallardo-Gallardo (2013) diferencian dentro de esta tipología a los empleados de alto desempeño (los mejores de la clase) y los altos potenciales (quienes pueden alcanzar niveles superiores de responsabilidad dentro de la organización en un plazo determinado). La principal ventaja de esta tipología es que garantiza la concentración de recursos en los talentos críticos de la organización generando (en teoría) retornos de inversión más altos ya que en estas personas están depositadas las expectativas de mejores resultados.

Thunnissen, Boselie, & Fruytier (2013) mencionan que algunos autores consideran a esta tipología insuficiente, ya que es necesario incorporar la dimensión organizacional para completar la identificación de este grupo: deben contemplarse también las posiciones críticas y las capacidades organizacionales requeridas, analizando a quienes ocupan o pueden ocupar dichas posiciones.

Las críticas a esta perspectiva son varias. Algunas apuntan al énfasis en el desempeño: sostienen que el excesivo reconocimiento del desempeño individual afecta el trabajo en equipo y exagera la competencia. Además, se pone en jaque la relación entre el alto desempeño y el potencial: una buena gestión es el resultado de realizar bien una tarea específica, y no necesariamente implica potencial. También se cuestiona que ni el desempeño ni el potencial cuentan con mediciones completamente objetivas, por lo cual la cuota de subjetividad en ambos casos es alta. Hay quienes mencionan que esta tipología puede devenir una profecía auto cumplida o efecto Pigmalión: las expectativas tanto de desempeño como de potencial (altas o bajas) que hay sobre los

empleados impactan en la estima y la motivación, determinando el resultado final en el desempeño. (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013)

Thunnissen, Boselie, & Fruytier (2013) destacan que la mayor parte de las organizaciones utiliza una combinación del abordaje inclusivo/exclusivo, aunque el foco en quienes son “especiales” parece ser el preferido entre la mayoría.



Ilustración 2: Marco para la conceptualización del talento como sujeto en el entorno laboral (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013)

Más allá del posicionamiento con respecto a si el talento requiere o no la diferenciación de empleados o el foco en el individuo o en las capacidades, existe un consenso entre los investigadores en que el talento no es absoluto: es relativo y subjetivo. La combinación de competencias requeridas varía en función del contexto organizacional, el tipo de tarea, los desafíos que se enfrentan y su perspectiva a través del tiempo. (Lewis & Heckman, 2006), (Thunnissen, Boselie, & Fruytier, 2013)

ii Las posiciones críticas y los planes asociados a las mismas

Esta perspectiva se enfoca en la identificación de las posiciones críticas en las organizaciones. Se busca diferenciar y ponderar los puestos en las mismas de acuerdo a tres criterios:

- en función de su carácter estratégico por encima de los no estratégicos
- por su capacidad de generar una contribución diferencial: prometen un impacto marginal muy superior y están sujetos a una gran variabilidad en el resultado según quién esté desempeñando el rol
- por ser escasos dentro de la organización: hay autores que limitan las posiciones críticas a no más del 10% de los puestos de una organización aproximadamente

El registro de los puestos críticos permite avanzar en el diseño de planes de cobertura de esas posiciones, en el monitoreo cercano del desempeño de sus ocupantes, en la identificación de las brechas existentes entre lo que se espera del rol y lo que actualmente es el resultado de la gestión, y en acciones específicas de desarrollo para potenciales ocupantes de las mismas.

Collings & Mellahi (2009) agregan un factor adicional a considerar en el trabajo sobre de las posiciones críticas: distinguen los requerimientos organizacionales asociados a dichas posiciones como estáticos o dinámicos. Los estáticos se refieren a los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren actualmente; los dinámicos se vinculan con los conocimientos, habilidades y capacidades que serán necesarios en el futuro. La gestión del talento aborda ambas perspectivas y trabaja en la identificación de los mismos, evaluación y plan de acción para cerrar las brechas existentes, dando cobertura a las necesidades actuales y anticipando las futuras.

La gestión del talento a partir de las posiciones críticas está directamente asociada a la administración diferenciada de la cartera de talento: esto es, la asignación de los empleados de mayor talento a las posiciones de mayor valor estratégico junto con la ubicación de los empleados de buen desempeño en posiciones de soporte y la desvinculación de quienes no alcanzan los estándares de desempeño requeridos.

Gallardo-Gallardo (2012) plantearon que el foco exclusivo en los roles críticos pone de manifiesto cuestiones sensibles: consideran necesario un entendimiento común y uso consciente de la palabra “talento” para evitar daños innecesarios en los procesos de gestión asociados al mismo. Los efectos de “no pertenecer al grupo de elegidos” pueden impactar negativamente en el compromiso de los empleados. “Las organizaciones ‘sabias’ también trabajan intensamente para asegurar que todos se sientan valorados y que cada uno tenga la posibilidad de ser exitoso y dar lo mejor de sí” (Gallardo-Gallardo, 2012)

La naturaleza volátil del entorno en el que se desarrollan actualmente las organizaciones hace que el proceso de identificación de posiciones críticas sea dinámico. En algunos casos, ya se ha comenzado a trabajar con foco en las capacidades críticas requeridas por la organización, independientemente del rol que las ponga en funcionamiento (Ulrich, Kryscynski, Ulrich, & Brockbank, 2017). En el apartado sobre la contribución de la gestión del talento a la estrategia de la organización se revisará esta perspectiva con mayor detalle.

iii El desarrollo de carrera de los “grupos de talentosos”

Se utiliza de manera habitual el término “Pool” de talento / Grupo de talentosos para referirse al conjunto de individuos de alto desempeño y/o alto potencial que

constituyen la reserva de las organizaciones para cubrir las posiciones críticas (Collings & Mellahi, 2009). Algunos abordajes de gestión de talento asocian la identificación de posiciones críticas con la gestión de los grupos de talentosos: una vez registrados los roles clave de la organización, se trabaja en el desarrollo de aquellos individuos que, por su destacado desempeño y su posibilidad de asumir mayores responsabilidades, se constituyen en potenciales ocupantes de dichas posiciones.

Las organizaciones que eligen este abordaje se enfocan de manera sistemática en las necesidades futuras de su negocio en términos de conocimiento, habilidades y capacidades. También evalúan la disponibilidad de dichas necesidades en la organización actual y toman decisiones en consecuencia, reclutando o desarrollando sobre la base de ese criterio.

Desde esta perspectiva, la gestión del talento se identifica con un conjunto de procesos diseñados para asegurar el flujo adecuado de empleados para las posiciones críticas de la organización. Estas prácticas se conocen con el nombre de “planeamiento de la sucesión” (succession planning) y, en algunos casos, incluyen también procesos como el reclutamiento y la selección (Lewis & Heckman, 2006).

Algunos especialistas sostienen que la gestión de los grupos de talentosos debe focalizarse en el manejo de la relación costo-beneficio asociada a las expectativas hacia las posiciones críticas (Collings & Mellahi, 2009). La experiencia organizacional demuestra que es muy difícil anticipar las potenciales necesidades de talento de manera precisa. La dinámica del contexto, las nuevas tecnologías y los vaivenes del mercado hacen que la estimación sea difícil de realizar.

Los riesgos de trabajar sobre expectativas erróneas se centran en la potencial incompatibilidad entre las capacidades requeridas por la organización y las

habilidades/competencias de los empleados; por ejemplo: muy pocos empleados para cubrir los roles vacantes o demasiados empleados calificados para trabajar con muy pocas posiciones disponibles. Perder al talento en el que se invirtieron recursos por falta de oportunidades en la organización lleva a pensar necesariamente en el costo de la inversión realizada. De forma inversa, no contar con el talento requerido implica la captación de las capacidades necesarias en el mercado en un contexto organizacional de “urgencia”; esto suele generar situaciones de inequidad en términos de compensaciones, con impacto en el resto de los empleados de la organización.

Los caminos de carrera que permiten el desarrollo rápido del talento no debieran ser de acceso exclusivo a una elite (Gallardo-Gallardo, 2012). Los grupos de talento deben ser porosos en las organizaciones, ya que el contexto, los líderes y las necesidades del negocio cambian; si estas herramientas se convierten en elementos sumamente rígidos pueden perder su fiabilidad y efectividad a la hora de tomar decisiones.

iv La influencia de los factores de contexto en la gestión del talento.

Hay factores que ejercen un impacto directo sobre la gestión del talento. Algunas de las cuestiones que están cambiando (Conger & Pilans, 2016) y que es necesario monitorear son:

- La responsabilidad por el manejo de la carrera de los empleados deja de estar completamente en manos de la organización para pasar a ser una responsabilidad de cada individuo. Se evidencia en mayor medida en aquellas organizaciones que tienen más trayectoria en las cuestiones de gestión de talento.

- Las organizaciones son cada día más dinámicas; en consecuencia, las opciones de carrera para el desarrollo organizacional no son claras ni predecibles como pudieron serlo hace algunos años atrás. Adicionalmente, el diseño de las estructuras organizacionales tiende a achatarse, creando menos opciones para el crecimiento vertical.
- La relación empleado – organización ha dejado de ser una relación “para toda la vida laboral”; las organizaciones no garantizan la estabilidad y a muchos empleados tampoco les interesa sostener ese nivel de compromiso. La planificación de carrera de largo plazo se ha convertido en una misión casi imposible.
- El crecimiento de redes sociales como LinkedIn aumentó la información sobre posiciones vacantes, posibilitando un mayor movimiento de profesionales entre distintas organizaciones.
- Muchas de las personas identificadas como “altos potenciales” se sienten cada vez menos atraídas hacia el desarrollo de una carrera corporativa, y buscan dejar “su huella”, llevando adelante emprendimientos propios.
- La globalización del talento, acompañada por la posibilidad de manejar determinadas funciones de manera remota desde cualquier punto del planeta, permite en algunos casos que las organizaciones globales busquen los talentos que necesitan en cualquier lugar, sin necesidad de hacerse cargo de costosas mudanzas.
- La escasez de perfiles con formaciones técnicas específicas, particularmente en áreas tecnológicas y de ingeniería.

- La velocidad del cambio tecnológico, y los desafíos asociados a esta situación. La volatilidad del entorno, con cambios sucediendo muy rápidamente y a escala global pone de manifiesto que los límites organizacionales, tal como funcionaban hace algunos años, ya no existen.
- La incertidumbre y la ambigüedad generan más dificultad que antes para predecir lo que sucederá, imponiendo la necesidad de tomar decisiones con información incompleta (Petrie, 2014).

v La contribución de la gestión del talento a la estrategia de la organización

En una investigación reciente, Ulrich, Kryscynski, Ulrich, & Brockbank (2017) enfatizan la relevancia de la organización para contextualizar y dimensionar la importancia del talento individual. Los autores plantean que, el foco tradicional de la gestión del talento en las contribuciones individuales genera como resultado una organización que es igual a la suma de sus partes... y nada más que eso.

Esta perspectiva cuestiona el enfoque exclusivo en el talento crítico, y cita ejemplos en los cuales las “estrellas” de la organización se echan a perder. Estas personas reciben señales inequívocas de su relevancia, logran escalar posiciones con rapidez y reciben un tratamiento diferencial en términos de compensación. Dichas acciones refuerzan la idea de que son especiales por demás, aumentando su narcisismo al punto en que, muchas veces los intereses de la organización deben adecuarse a los intereses de la super estrella, generando múltiples problemas que

pueden llegar hasta la quiebra de la empresa -la investigación cita el caso de Enron como ejemplo- (Ulrich, Kryscynski, Ulrich, & Brockbank, 2017).

Los autores no reniegan de la importancia de gestionar el talento; simplemente, ponen el eje en la organización como un todo, especificando que el talento de los individuos per se no genera una ventaja competitiva en la organización. La contribución de Ulrich es encuadrarlo en la perspectiva del todo: el aspecto crítico no es el talento individual que cada organización tiene; la ventaja competitiva consiste en qué se hace con el talento una vez que se lo identifica. Y eso es un tema de la organización como un todo.

El talento deviene una ventaja competitiva cuando se construye pensando a la organización como algo más que la suma de partes aisladas entre sí. Es la integración y el aprovechamiento de las distintas funciones de la organización lo que crea la ventaja competitiva.

Desde esta perspectiva, se propone asociar la gestión del talento con la organización como un conjunto de capacidades que representan aquello en lo que la organización se destaca generando valor para sus principales interlocutores. Las capacidades incluyen el modo en que la organización combina la inteligencia colectiva de sus empleados y las actividades a través de procesos de infraestructura, incentivos, diseño organizacional, entrenamiento y flujo de la comunicación.

La contribución al logro de los objetivos estratégicos de la organización implica la integración del talento individual con el liderazgo, asegurando que ambos actores asuman la responsabilidad y trabajen para el logro de los objetivos de la organización de manera eficiente. Requiere también del balance entre las necesidades de productividad más inmediatas y las estrategias organizacionales de largo plazo, dado que las necesidades de talento individual en uno y otro caso

pueden diferir. La tensión entre requerimientos de habilidades específicas versus la atención a comportamientos y competencias con impacto menos inmediato debe manejarse para desarrollar las capacidades estratégicas requeridas por la organización.

Una variable adicional que incorpora esta perspectiva es la cuestión de la diversidad: las organizaciones con buena integración y con procesos de desarrollo organizacional comprensivos incluyen la compleja temática de los grupos subrepresentados o con desventajas dentro de la misma (Hedayati Mehdiabadi & Li, 2016). La problemática de la diversidad y su impacto en el cambio de la organización aparece como una consideración de gran relevancia que conlleva un profundo cambio en la cultura y la gestión de las organizaciones.

vi Talento, capital humano, recurso humano: similitudes y diferencias.

Cuando se recorre la bibliografía y se analiza cómo se utilizan estos conceptos, es posible encontrar algunos puntos en común y en algunos casos hasta el uso indistinto de los mismos. Un abordaje posible es el que se detalla a continuación.

El concepto de Capital Humano se utiliza desde una perspectiva de generación de ganancias, en tanto que el de Recursos Humanos se enfoca en el concepto de desarrollo y de costo. Ambas definiciones comparten la idea de que la gente que trabaja en una organización puede ser considerada una ventaja competitiva, porque se trata de un recurso valioso, difícil de imitar y sustituir.

El enfoque “Recursos Humanos” se emplea considerando cuatro características de los empleados: físicas; mentales e intelectuales; de relacionamiento; y espirituales. Son recursos y pueden desarrollarse (conseguirlos, entrenarlos, repararlos).

La perspectiva del “Capital Humano” en cambio, trabaja sobre el empleado ya “desarrollado”. Apunta a poner en juego esos recursos para maximizar las ganancias. Esta mirada sostiene que el Capital Humano hace referencia a un empleado activamente comprometido con un trabajo que tenga un significado para él, que pueda realizar una contribución valiosa utilizando sus capacidades, y que le permita desplegar un nivel de productividad deseado. (Mayo, 2012). Se concibe al capital humano como una forma de capital: un conjunto de activos, son cosas que pueden ser apropiadas y capaces de aumentar. Es el “aprovechamiento al máximo del aporte humano”, al que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como capital.

Mayo (2012) también incorpora la discusión sobre el talento al contrapunto Recursos Humanos – Capital Humano. Él entiende que el talento incluye a todos quienes forman parte de los activos que crean valor en una organización. Son aquellos a quienes se considera los más valiosos, a quienes querría retenerse y desarrollar, permitiéndoles exponenciar sus contribuciones. Esta mirada sostiene que, con determinado “capital humano” es posible maximizar las ganancias de la organización. En contraposición a la idea de escasez de talento, otros autores sostienen que una definición de talento alineada con la idea de capital humano apunta al gerenciamiento de todos los empleados de un modo tal que permite celebrar la diversidad colectiva y la abundancia del talento (Kucharčíková, 2013). A pesar de las diferencias, ambos abordajes ponen al talento como un factor central de los conceptos de recurso humano y de capital humano.

III. Principales desafíos de las investigaciones de Gestión del Talento.

En los estudios dedicados a la revisión del estado del arte de esta temática (Hedayati Mehdiabadi & Li, 2016) se han encontrado algunas brechas, entre las cuales se destacan

- no contemplar los factores del contexto en los trabajos sobre gestión del talento;
- desatender las cuestiones del desempeño organizacional y la evaluación de las iniciativas de talento;
- en los estudios empíricos no se profundiza la definición del talento, desarrollo de talento y gestión del talento.

También Collins (2014) aporta otra perspectiva; el autor sostiene que la investigación sobre gestión del talento evolucionó sobre la base de una premisa incuestionable: un proceso adecuado genera la maximización de las ganancias de los accionistas de la organización, asignándole prioridad al valor económico de la gestión del talento. Collins desafía este paradigma, y propone ir más allá, dado que generalmente la maximización de la ganancia del accionista implica priorizar una mirada de corto plazo. Este modelo “economicista” es incompleto, y genera una configuración bastante pobre de hasta qué punto el valor del capital humano en una organización se maximiza: la gestión del talento apunta a planes sostenibles y de plazos más largos. La propuesta concreta de Collins es incorporar la perspectiva de la pluralidad de interlocutores interesados en los resultados de la gestión del talento: es la propuesta de valor de la organización lo que prevalece en este abordaje, muy en sintonía con el enfoque “organización como un todo” que propone Ulrich (Ulrich, Kryscynski, Ulrich, & Brockbank, op.cit.)

Otro de los desafíos de las investigaciones es la problemática de la medición de la efectividad de la gestión del talento. ¿Cuáles son las variables y qué posibilidades hay de hacer una medición de las mismas?

Por último, hay una línea de teóricos que incorporan a toda la variedad de interlocutores que hay en una organización, para considerar una visión del entorno laboral más balanceada y pluralista. La contemplación de diferentes actores posibilita considerar múltiples objetivos y varios resultados posibles.

IV. Miradas críticas a la gestión del talento

El enfoque eminentemente práctico de la gestión del talento ha generado una mirada crítica desde otros paradigmas. Hugo Ojeda (2013) lo aborda en su libro “Vigilar y diferenciar”: *“El mundo del management ha llegado a estar embebido de lo táctico y lo práctico y, en general, ha mirado con desdén todo lo relacionado con la teoría. En todo caso, si hubo un espacio para los conceptos, éstos debían ser definiciones operacionales que permitan la gestión propiamente dicha”*.

Esta pretensión de objetividad de la corporación responde, desde esta perspectiva, a una ideología “managerial”; la misma supone que el conocimiento consiste en la mejor aproximación posible a lo tangible y que la meta de la gestión es la adaptación armónica a lo que el contexto determina y condiciona. También plantea que los procesos organizacionales se muestran como naturales y autoevidentes: son respuestas funcionales a necesidades de protección institucional que los legitima y los da por “buenos” (Ojeda, 2013).

También el énfasis en el individuo surge como un eje central de esta ideología: la gestión centrada en la persona y la tendencia a la responsabilización (el empoderamiento) constituyen

sólidas herramientas para el control y la gobernabilidad en el ámbito laboral. Este proceso de individuación posibilita que los empleados sean más identificables en relación a otros: los diferencia, sentando las bases esenciales para los procesos de gestión del talento.

El beneficio corporativo se presenta como un tema de interés universal para todos los empleados de una organización, con poco espacio para ser cuestionado. La cultura de la organización se convierte en un factor de cohesión que refuerza este propósito, dándole coherencia y sentido a las decisiones de los individuos, validando los comportamientos deseados y orientando el sentido del cambio.

Complementariamente, otra crítica a la ideología “managerial” es que perpetúa la formación y reproducción de los grupos de poder en las organizaciones, garantizando la conservación del status quo. Los criterios para acceder a esa élite tienen varios puntos de control: las credenciales educativas (colegios y/o universidades de procedencia), patrocinadores al interior de la organización (padrinos políticos), capital social del empleado (grupos de afinidad con los líderes de la organización, clase social de origen). Los talentosos que no provienen de estos grupos, al ser integrados a los mismos, se convierten en férreos representantes de estas posiciones dominantes. Para ello, hay mecanismos como la definición del potencial y su evaluación que operan como socializadores, apuntando a la interiorización de principios que constituyen el universo simbólico de la ideología “managerial”. Las organizaciones impulsan la reproducción de estos formatos de ejecutivos altamente funcionales.

Por último, otro factor “ideológico” muy recurrente en las organizaciones es la mirada etnocéntrica presentada como global: la visión de un modelo único de gestión posible independientemente del entorno cultural en el que se opere. Esta perspectiva lleva a unificar los criterios de gestión a todo nivel (el alineamiento) y a calificar los enfoques críticos como “resistencia al cambio”. Ojeda define a este modelo globalizador como “colonización cultural”,

que opera como una verdad fundamental que impregna todos los procesos de gestión de recursos humanos de las organizaciones.

V. Entonces, ¿qué es la gestión del talento?

A partir de la revisión de la literatura realizada es posible concluir que, a pesar de la enorme atención que recibió la cuestión de la gestión del talento en los últimos años, no es factible encontrar con claridad un consenso sobre los principios epistémicos de la gestión del talento y su integración con las principales teorías del comportamiento organizacional. Adicionalmente, hay poco material empírico que contribuya a echar luz sobre las numerosas discusiones conceptuales existentes.

Siguiendo a Collings & Mellahi (2009) se identificaron cuatro líneas de trabajo en lo que a gestión del talento refiere:

- Gestión integral de las prácticas de reclutamiento, desarrollo de líderes, planeamiento de la sucesión, formación.
- Desarrollo de los grupos de talentosos, trabajando sobre las necesidades de cobertura de puestos de la organización y el crecimiento de los empleados asignándolos a distintas posiciones.
- Administración diferenciada de la cartera de talento anteriormente descrita: los más talentosos a las posiciones de mayor valor estratégico y la salida de la organización de quienes no lleguen al estándar requerido.
- Identificación de las posiciones críticas que pueden generar ventajas diferenciales para la organización.

Se analizaron distintas descripciones para conocer el alcance de cada uno de los procesos anteriormente mencionados. A continuación se resumirá lo central de cada uno de ellos.

- ***Atracción de Talento:*** alude al proceso de reclutamiento de individuos para la organización. Está condicionado por la propuesta de valor integral de la empresa (marca empleador). Hay distintas estrategias asociadas al reclutamiento: puede enfocarse en necesidades actuales (capacidades requeridas por la organización) o bien apuntalar la estrategia de talento de mediano plazo (adquisición de potencial). Muchas organizaciones buscan talento solo cuando lo necesitan, otras tienen planes permanentes para reclutar posiciones de niveles inferiores en la organización (las únicas de nivel profesional que captan del mercado). Una combinación de ambas alternativas posibilita un equilibrio en lo que a integración de talento refiere.
- ***Despliegue del talento:*** refiere a la alineación de los objetivos de la organización con los objetivos de talento (decisiones de reclutamiento, promoción, cobertura de vacantes, formación, definiciones de plan de acción para el talento existente, acciones de retención específicas para el talento crítico). Implica la optimización de la asignación de los recursos, en función de objetivos de corto y mediano plazo.
- ***Evaluación de potencial:*** se utiliza para diferenciar a los individuos dentro de la organización, estableciendo el crecimiento organizacional que pueden alcanzar en un periodo determinado de tiempo para determinadas posiciones o niveles organizacionales. En algunos casos se hace con herramientas complementarias (tests, evaluaciones 360); otros sobre la base de feedback de

distintos interlocutores en función de la gestión observada. En la mayoría de los casos se analiza a partir del desempeño de periodos anteriores.

- ***Desarrollo del talento:*** se trabaja sobre las acciones que llevan a que cada individuo alcance su máximo potencial. En general se asocia a planes de formación y desarrollo específico: asignaciones de trabajo especiales, asistencia a cursos dentro y fuera de la organización, participación en proyectos, exposición a líderes organizaciones, creación de redes de trabajo más allá de la empresa, coaching y feedback formal.
- ***Planeamiento de la sucesión:*** el foco está puesto en la planificación de los potenciales ocupantes de determinadas posiciones dentro de la organización. Este proceso permite diseñar planes de acción a medida tanto para la organización (capacidades requeridas vs existentes, posiciones de alta criticidad y sus potenciales reemplazos dentro o fuera de la organización) como para los individuos identificados como reemplazos (a qué tipo de experiencias debe exponerse para alcanzar el nivel requerido para la posición en un periodo de tiempo determinado).

VI. Definiciones para abordar la investigación

Para este trabajo, se tomará una de las definiciones de “Gestión del Talento” más utilizadas en la bibliografía. Se trata de una definición que combina diferentes perspectivas de gestión del talento y capital humano y que involucra un conjunto de procesos.

Esta definición pertenece a Collings & Mellahi (2009), e integra diferentes aspectos de esta problemática. Según estos autores, se conoce como Gestión del Talento a “las actividades y procesos que involucran la identificación sistemática de posiciones críticas que contribuyen de manera diferencial a la ventaja competitiva sostenible de la organización, el desarrollo de la reserva de talento de individuos de alto potencial y alto rendimiento para ocupar esas posiciones, y el desarrollo de una arquitectura diferenciada de recursos humanos para facilitar la cobertura de esas posiciones con personas competentes y para asegurar su compromiso continuo con la organización”.

Este abordaje desde múltiples perspectivas presenta a la gestión del talento como un proceso de transformación: el **talento** es la **materia prima del proceso**, el **desarrollo** es la **transformación de la misma** y el **resultado** es la **culminación del proceso**.

Para analizar la gestión del talento en este marco, hay que entender las definiciones asociadas a cada etapa: la **definición del talento para su identificación en la organización** (materia prima), los **efectos buscados con la gestión de talento** (desarrollo o transformación) y **las prácticas de gestión de talento** que se implementan para obtener los objetivos deseados (culminación del proceso). (Thunnissen, Boselie, & Fruytier, 2013)

Para indagar sobre **qué es el “talento”**, se trabajará para identificar la definición que subyace en cada una de las organizaciones a analizar. El talento no es absoluto: es relativo y subjetivo. La combinación de competencias y habilidades varía de acuerdo al contexto organizacional (sector de actividad, mercado laboral), el tipo de trabajo, las definiciones de capacidades organizacionales requeridas y las especificidades de la organización a lo largo del tiempo.

En cuanto al **desarrollo del talento**, se indagará sobre diferentes niveles de resultados esperados y distintos niveles de intervención: el nivel individual (el trabajo sobre algunos individuos en particular) y el de la organización como un todo (el impacto de la gestión del talento en la cobertura de las capacidades requeridas por la organización, y el apoyo a los objetivos generales de la organización).

Con respecto a las **prácticas dominantes**, si bien las actividades de atracción, desarrollo y retención del talento son las que tienen mayor prevalencia en las organizaciones, el abordaje a cada organización será abierto, dado que cada una puede contar con modelos específicos.

VIII) Hipótesis de trabajo

La hipótesis sobre la que se trabajará se basa en la presunción de que las herramientas y procesos de gestión del talento se llevan a cabo en las organizaciones fundamentalmente por ser métodos consolidados como “mejores prácticas” entre las grandes empresas y no por el uso institucional que se hace de los mismos. La razón es que el proceso de planeamiento del talento está escindido de la planificación de los objetivos de negocio de corto y mediano plazo.

Se buscará determinar en qué medida los procesos y prácticas de gestión de talento se utilizan más allá de la instancia de relevamiento e identificación de necesidades para pasar a formar parte de las decisiones más críticas vinculadas con el quehacer organizacional: cobertura de la vacancia de posiciones identificadas como críticas o de desarrollo, desarrollo de capacidades organizacionales no cubiertas y que son requeridas para el éxito de la organización, definición de los líderes responsables de la implementación de planes organizacionales críticos, definición e implementación de nuevos diseños organizacionales y decisiones de compensación excepcionales.

Si la gestión del talento se alinea con los objetivos críticos de la organización, estas decisiones deberían basarse en el producto resultante de la aplicación de los procesos y herramientas de gestión del talento por encima de cualquier otro factor de decisión.

IX) Estructura metodológica

La población analizada está compuesta por empresas de la zona de AMBA de diferentes sectores, que tienen implementada o definida la utilización de planes de gestión del talento de manera periódica.

Se entrevistaron referentes de recursos humanos de dichas organizaciones: los responsables de la gestión del talento en el rol de especialistas. Las entrevistas se realizaron de manera presencial.

La unidad de análisis del estudio es cada una de las organizaciones relevadas: General Electric, adidas y banco Citi.

Se utilizó una entrevista semiestructurada como herramienta de relevamiento de datos. Se recurrió a este instrumento para obtener información con bastante amplitud, profundizando la comprensión del fenómeno y dejando espacio para respuestas no contempladas previamente. La herramienta combina preguntas descriptivas vinculadas a las prácticas y herramientas de gestión del talento y preguntas abiertas que apuntan a indagar con el mayor detalle posible las razones que determinan los criterios de las decisiones de talento en la organización. La captura de la información se realizó a través de grabaciones en formato digital, complementadas con notas escritas durante la entrevista. En el anexo se adjunta una copia de la entrevista.

X) Dimensiones para analizar cómo se gestiona el talento

Las principales variables sobre los que se trabajó para analizar la gestión del talento son tres:

A. *Definición de Talento:*

¿Cuál es la definición explícita o subyacente de talento? Asumiendo que el talento es relativo y subjetivo y que la combinación de competencias requeridas varía en función del contexto organizacional, se enfocaron las siguientes dimensiones para su análisis:

- *Talento como Objeto*
 - capacidad natural: el foco es la identificación
 - capacidad que se adquiere: el eje de trabajo es el desarrollo
- *El Sujeto es el talento*
 - abordaje inclusivo: todos los empleados de una organización constituyen su talento
 - abordaje selectivo: talento crítico, altos potenciales, empleados de alto rendimiento
 - generación de planes para cerrar las brechas entre requerimientos organizacionales y capacidades actuales.
- *El potencial: ¿hay algún proceso implementado para su evaluación?*
 - Basado en la opinión del supervisor y otros líderes organizacionales
 - Basado en herramientas tipo tests de personalidad
 - Conformado por el consenso de los principales líderes de la organización y recursos humanos
 - Se incluye la preferencia de cada empleado con respecto a su carrera

- Se comparte la información sobre la evaluación de potencial con cada empleado
- No existe la evaluación de potencial
- *El desempeño y su relación con el talento:*
 - Hay un proceso formal implementado para evaluar el desempeño
 - Forma parte del potencial del empleado y se evalúa conjuntamente
 - Es independiente de la evaluación de potencial
 - La evaluación de desempeño se utiliza para tomar decisiones vinculadas al talento en la organización

B. El desarrollo o efectos buscados con la gestión de talento:

Identificar las acciones que llevan a que cada individuo alcance su máximo potencial

- Definición de la gestión del talento: ¿qué significa y qué implicancias tiene?
- Razones por las cuales se trabaja en la gestión del talento:
 - Por políticas indicadas por las casas matrices de la organización
 - Porque es una “mejor práctica” entre las organizaciones consideradas de referencia para esta organización
 - Porque está demostrado su impacto en los resultados de la organización
 - Porque es una de las funciones de Recursos Humanos
 - Para definir la estrategia organizacional en el corto y mediano plazo
- Espacio político organizacional de la gestión del talento: ¿quiénes participan del proceso? ¿en qué instancias? ¿cómo se cubrieron las vacantes de posiciones senior en los últimos 18 meses?

- Despliegue: ¿cómo se planifica la gestión del talento?
 - Desde los objetivos de la organización y las capacidades requeridas para gestionar
 - Desde las aspiraciones del talento crítico y sus necesidades para crecer o acceder a otros roles
 - Como parte de un plan integral de gestión de recursos humanos donde es uno de los objetivos a trabajar
 - Otras alternativas
- Las posiciones críticas y capacidades organizacionales requeridas: gestión de los empleados de mayor talento asignándolos a las posiciones de mayor valor estratégico, con foco en la necesidad inmediata o en el mediano plazo.
 - identificación de las posiciones críticas y/o capacidades organizacionales más relevantes
 - identificación de cuadros de sucesión para las posiciones y talento crítico para ciertas capacidades
- Responsabilidad ¿quién es responsable por llevar adelante estas acciones:
 - cada empleado,
 - los supervisores,
 - recursos humanos,
 - los líderes de la organización
 - todos ellos de manera conjunta
- Desarrollo de capacidades organizacionales: ¿cómo se trabaja para generar las capacidades requeridas en la organización?
 - Adquisición desde otras organizaciones

- Apuntalamiento de algunos talentos críticos para que las potencien
- Acciones de retención de empleados que poseen esas capacidades
- Planes intencionales de desarrollo para que la organización alcance el estándar buscado para dichas capacidades
- Apoyo a los empleados que atraviesan transiciones de carrera
- Incorporación de la perspectiva de la diversidad en la toma de decisiones de talento
- Alineamiento con las herramientas de reconocimiento y recompensas

C. *Prácticas de Gestión del Talento: culminación del proceso*

- Cobertura de posiciones vacantes.
 - Se maneja exclusivamente entre Recursos Humanos y el supervisor del rol
 - Se publica la vacante para que cualquiera pueda postularse
 - Se prioriza al talento interno
 - Se trata de captar talento externo
 - Se utilizan las herramientas de gestión de talento (cuadros de sucesión, planes organizacionales definidos)
 - El criterio varía de acuerdo al tipo de rol

- Mapa de talento organizacional
 - Se evalúa a toda la organización
 - Se evalúa a empleados jerárquicos exclusivamente
 - Se elabora una matriz de riesgo de talento
 - Se definen acciones de trabajo a partir de los resultados

- No se realiza el mapeo de talento

- Desarrollo profesional: ¿qué tipo de experiencias atraviesan los empleados para desarrollarse?
 - El trabajo de cada día
 - Asignaciones especiales dentro de su rol
 - Cursos de formación, capacitación específica
 - Intercambio de opiniones y devolución sobre su gestión de distintos interlocutores (jefes, pares, subordinados)
 - Exposición a distintos niveles de liderazgo en la organización
 - Participación de comunidades de afinidad y foros especiales
 - Rotaciones dentro de la organización
 - Asignaciones fuera de su rol
 - Participación en proyectos especiales de alta exposición
 - Otro tipo de actividades extra laborales

- Coordinación de las herramientas de recompensa y reconocimiento con los procesos de gestión de talento
 - Se recompensa a los individuos en función de su desempeño individual y, si aplicara, de los resultados de la empresa
 - La compensación no se relaciona con el desempeño
 - El potencial es una variable que se tiene en cuenta al momento de definir la compensación de los empleados
 - Existen planes de retención específicos para talentos críticos (bonos de retención, incentivos de largo plazo)

XI) Caso General Electric: el liderazgo como brújula del desarrollo

General Electric fue una de las organizaciones seleccionadas para este estudio por ser considerada referente global en lo que hace al desarrollo de líderes. Se caracteriza por ser una compañía que entiende la importancia de la preparación, el conocimiento y la evolución continua, razón por la cual ofrece a sus empleados, sin importar la posición que ocupen, distintos programas de aprendizaje integral y desarrollo profesional. En una entrevista reciente, la directora de Recursos Humanos para Latinoamérica manifestó que para General Electric la gestión del talento constituye un área prioritaria en el desarrollo de sus negocios. En 1956, General Electric inauguró la Universidad de Crotonville en Nueva York, que en 2013 ya contaba con 1.800 cursos y más de 32.000 asistentes.

Es una empresa que se define como global, con presencia en más de 220 países y un historial de más de 125 años. En Argentina General Electric está presente en el negocio de Servicios Petroleros para petróleo y Gas, en la generación de Electricidad y en el negocio de equipamiento de salud.

Para este trabajo se entrevistó a Georgie Consoli, Learning and Development Manager Latin America, quien compartió cómo se trabajan los conceptos que se abordan en este estudio en General Electric.

a) Sobre la definición de talento en General Electric.

General Electric asocia estrechamente la gestión del talento a la cultura organizacional y a las experiencias compartidas buscadas. El concepto de talento es propio de General Electric, y hace alusión a la alineación con los valores de la compañía: el foco está puesto en aspectos cualitativos, en cómo los empleados hacen su trabajo y cómo se adaptan a la cultura. Esta definición está explicitada no como talento sino como comportamientos esperados para cada

uno de los valores centrales de la empresa, que van cambiando según la jerarquía de los empleados; es una definición relativa en función del nivel organizacional. Desde esta perspectiva, el talento refiere a capacidades que se adquieren, y cada uno es responsable de alcanzar el nivel “deseado” por la compañía para cada jerarquía.

El concepto de “talento” alcanza a todos los empleados: se sostiene que en General Electric “todos son líderes”, sin importar la posición que se ocupe o si se tiene gente a cargo o no. Esta interpretación hace que cada empleado sea responsable por su desarrollo, en línea con una cultura organizacional que fomenta la autosuficiencia, que cada uno resuelva sus propios problemas.

Ahora bien: hay un grupo selecto de empleados críticos pertenecientes a roles jerárquicos que reciben un tratamiento especial y un foco específico en lo que hace a su desarrollo profesional. Por lo tanto, si bien desde lo discursivo se trabaja con el talento con un criterio inclusivo (todos los empleados de la organización), la organización orienta las herramientas y los recursos disponibles hacia un grupo pequeño de empleados en función de sus capacidades: el criterio de abordaje es selectivo, basado en las capacidades de las personas. Para ser parte de ese grupo tiene que darse la combinación de buenos resultados (qué logró) junto con la puesta en práctica de los valores de la compañía (cómo logró sus objetivos).

Con respecto a la evaluación de potencial, en General Electric se realiza a través de proceso selectivo: se llama “**People Review**”, se realiza de manera anual y apunta a la identificación de los altos potenciales de la organización. Es un proceso muy segmentado, para un grupo pequeño de empleados –solamente los identificados como “mayores talentos” y, a medida que se asciende en la organización se discuten cada vez menos casos. La evaluación de potencial se realiza, en la mayoría de los casos, a partir de la perspectiva del supervisor del empleado con el consenso de otros líderes de la organización y recursos humanos.

Las preferencias de desarrollo del empleado se incorporan a partir de la información que surge de otro proceso: **“Performance Development”**, que es la evolución de la evaluación de desempeño en General Electric. Esta herramienta fomenta que haya varios momentos de conversación a lo largo del año entre el supervisor y su colaborador. En estas conversaciones se revisan objetivos, se discute la evolución del desempeño, se hace foco en las oportunidades de mejora y también en las ambiciones y expectativas de carrera del colaborador. A diferencia de “People Review”, “Performance Development” es un proceso que alcanza a todos los empleados, se utiliza una plataforma tecnológica para el despliegue del mismo y tanto el supervisor como el empleado tienen la responsabilidad de que estas conversaciones ocurran varias veces en el año; si el supervisor no las promueve, el colaborador puede solicitarlas cuantas veces lo necesite. El empleado no recibe una calificación final: hace cuatro años que General Electric eliminó los ratings de desempeño. G. Consoli lo describió muy gráficamente: *“Se acabó el ritual. ¿Por qué? Porque se decía que cuando llegás a fin de año, primero tus objetivos en el medio cambiaron y no tenía sentido hablar de algo que muy seguramente cambió en el año porque el mundo cambia”*

Bajo el proceso actual de “Performance Development” a fin de año cada empleado refleja en la plataforma tecnológica las conversaciones mantenidas con eje en dos aspectos: cómo le fue y hacia dónde va. Este modelo trabaja desde la perspectiva del desarrollo permanente; el concepto de desarrollo es utilizado de una manera más abarcativa que el de desempeño, con la responsabilidad centrada fundamentalmente en cada empleado para que ocurra.

La información que surge del “People Review” no se comparte abiertamente con los empleados. Una de las acciones más destacadas que se acuerdan en “People Review” es el acceso de los talentos críticos a la Universidad Corporativa (Crotonville), ya que es una herramienta clave para el desarrollo del liderazgo: se la considera el centro, el corazón del

liderazgo de General Electric. Entonces, quienes participan de las actividades de la universidad saben que, si están allí es por pertenecer al grupo de los talentos críticos.

b) Sobre los efectos buscados con la gestión de talento en General Electric:

En General Electric se entiende por gestión del talento al proceso por el cual se define cómo se gestiona a los talentos críticos del negocio, o cómo se trabaja en aquellos lugares donde no tienen talento identificado. Los lineamientos para trabajar la gestión del talento y la centralidad de los procesos están definidos desde la casa matriz de la compañía como una contribución nodal de los líderes. No es solamente gestionar el talento; es también el proceso de identificar dónde está y dónde existe una brecha, para tomar las acciones necesarias. La noción de gestión del talento apunta al desarrollo del talento crítico (el grupo selecto); no hace referencia a un concepto más abarcativo que incluiría todas las acciones asociadas a la administración de los recursos humanos de una organización.

La razón por la cual se trabaja este tema es porque General Electric, a pesar de su tamaño, es una compañía muy dinámica que considera al talento una pieza fundamental para el desarrollo de sus negocios. Existe una alta movilidad de los empleados dentro de la compañía: se cambia de posición con mucha asiduidad y los ciclos de permanencia en los roles son cortos. Además, la propuesta de valor de General Electric para sus empleados tiene un fuerte énfasis en el crecimiento profesional; eso genera que los negocios deban prepararse para que la gente se mueva, siendo el planeamiento del talento un área de foco para enfrentar la vacancia de posiciones. Por último, dentro de las responsabilidades centrales de los líderes de la organización se destaca el legado: su compromiso para el desarrollo de otros líderes.

Complementariamente, el crecimiento de General Electric de los últimos años -que la llevó de estar presente en 85 países a pasar a 200- abrió muchas oportunidades para el desarrollo de carreras globales, generando mayores oportunidades en todos lados. En consecuencia, se

gestiona el talento como una necesidad de la organización impulsada tanto por el crecimiento de la empresa como por las ambiciones de los talentos críticos que buscan permanentemente oportunidades para desarrollarse.

Esta dinámica organizacional hace que el proceso de “People Review” cuente con la participación y apoyo de los niveles de liderazgo más altos de la compañía. “People Review” no es un proceso de Recursos Humanos exclusivamente; tanto los líderes de cada área como los líderes de cada geografía son responsables por su despliegue. Nuestro entrevistado lo definió como un proceso con mandato superior: *“es religioso”*.

El otro proceso nodal de la gestión del talento es el de “Performance Development”. Si bien también tiene carácter “mandatorio” y se fomenta desde el liderazgo de la organización, no termina de tener la fuerza y el peso del “People Review”. El proceso de “Performance Development” queda en cabeza de cada empleado y de cada supervisor, sin un seguimiento desde los niveles altos de la organización. Su carácter flexible y de construcción permanente contrasta abiertamente con su proceso antecesor de gestión del desempeño, sumamente estructurado y monitoreado de cerca con impacto en otras herramientas de gestión. Los instrumentos disponibles para que los empleados definan sus planes de desarrollo son numerosos. Cada empleado tiene la responsabilidad de averiguar cuáles son las herramientas adecuadas para su caso, definir un plan y validarlo con su supervisor directo. En algunas ocasiones esta conversación es iniciada por el jefe, pero la definición del plan continuará bajo la órbita del empleado.

En este sentido, los dos pilares de gestión del talento en General Electric tienen un alcance político dentro de la organización bien diferente: “People Review” se enfoca en el talento crítico y es una responsabilidad de los líderes de la organización. “Performance Development” se lleva a cabo todo el año, es un proceso que la organización difunde y fomenta para que cada empleado y cada supervisor realicen; al no tener una agenda específica ni un seguimiento cercano con

impacto en otras herramientas de recursos humanos, su despliegue es bastante contingente. Si bien es un proceso relevante y busca conformar una dimensión central de la cultura de General Electric, el espacio que ocupa en la agenda de los líderes de la organización es menor, y se circunscribe como responsabilidad específica a sus reportes directos.

La discusión sobre capacidades organizacionales y posiciones críticas también forma parte del proceso “People Review”. El ejercicio de discutir los cuadros de sucesión se hace, aunque no a todos los niveles. Y la dinámica misma de la organización, la rapidez con la que algunos empleados se mueven dentro de la empresa hacia distintos lugares (no necesariamente siguiendo la línea de sucesión) hace que la información sobre cuadros de reemplazo no sea de utilidad al momento de cubrir las vacantes. Los ciclos de gestión de roles se acortaron notablemente y la organización no pone restricciones para la movilidad de los empleados si implica una mejor oportunidad para ellos. G. Consoli ilustró con un ejemplo reciente esta situación: *“Mi jefe: ahora se está yendo. Él había asumido la posición hace cinco meses. Había tenido América Latina y le asignaron también América del Norte (Estados Unidos, Canadá). Y de golpe le salió la oportunidad de irse a una posición global. Quisieron retenerlo, pero no aceptó. Además era una posición global, una oportunidad excelente... Y te diste cuenta de que no tenías un cuadro para reemplazarlo en todos los sentidos: alguien que quisiera irse a vivir a Estados Unidos, que tuviera la experiencia de learning, que conociera tanto Latinoamérica como Estados Unidos. ¿Lo tenés siempre?: no. A veces te toma de sorpresa.”*

Esta dinámica de desarrollo de carrera se fomenta desde la organización: se valora que la gente cambie de área, de negocio, de locación geográfica. Desde la perspectiva de nuestro entrevistado, eso es posible porque lo que une a todos los negocios y a todas las áreas de General Electric es la cultura: los valores de la organización constituyen la competencia crítica para posibilitar la gestión en distintos entornos. En palabras de Consoli, *“para aprender la cultura de General Electric tenés que cambiar tu ADN un poquito”*. Es una cultura que se basa en la

autosuficiencia, la capacidad de moverse en la organización con guías generales y poca ayuda específica.

c) Sobre las prácticas de gestión del talento en General Electric

Cuando llega el momento de utilizar los procesos mencionados anteriormente, los resultados son dispares.

Para cubrir cualquier posición dentro de la empresa es requisito publicar la vacante tanto interna como externamente invitando a concursar a quienes se sientan interesados y capacitados. Si la posición cuenta con un potencial reemplazo identificado en el proceso de cuadros de sucesión, se difunde la vacante con una leyenda que menciona la existencia de un “Fuerte Candidato Disponible”, para que, quienes apliquen, sepan que las posibilidades de acceder al rol están acotadas.

Al publicarse todas las posiciones se le da mucha visibilidad al proceso de cobertura de vacantes y aparecen muchas oportunidades: los empleados pueden entrar al sistema de publicación de puestos vacantes, buscar qué posiciones les interesan, en qué lugares del mundo y recibir avisos sobre posiciones de ese tipo. Funciona como un “mercado abierto”. Luego se recomienda que, al aplicar, busquen en sus redes si conocen a quien publica la posición, si tienen algún contacto en ese negocio que pueda orientarlo. Se considera que las redes organizacionales incrementan las posibilidades de crecimiento: lo más probable es que se contrate a alguien conocido vs alguien que no lo es. Por eso se impulsa abiertamente el desarrollo de esas redes.

Las vacantes suelen cubrirse mayoritariamente con aspirantes internos, aunque están abriendo sus puertas a candidatos del mercado de manera creciente cuando los postulantes de General Electric no están “listos” para asumir el rol. En algunos casos, incorporar gente de otras organizaciones sigue una estrategia de talento específica: se apunta a buscar una visión distinta

para un negocio o función, o bien que tenga un conocimiento determinado. La definición del candidato para cubrir la posición es realizada por el supervisor directo: los candidatos no se imponen. Se consultó si se consideraban cuestiones de diversidad para tomar las decisiones, y la respuesta fue negativa.

Con respecto al desarrollo de los talentos identificados como críticos, el eje de trabajo es liderazgo: se apunta a que sean buenos líderes. Subyace la idea de que, si son buenos líderes serán exitosos en cualquier negocio o función: sabrán conformar buenos equipos de trabajo, desarrollar talento y obtener los mejores resultados con los recursos disponibles. El plan de desarrollo no se define considerando roles específicos, sino la formación como líder; son muy pocos los casos en los que se trabaja apuntando a una posición puntual.

Como se mencionó anteriormente, una de las competencias centrales para General Electric es el legado: los líderes más senior de la compañía pasan un 30% de su tiempo desarrollando a otros. Los cursos de la universidad corporativa, especialmente aquellos a los que asisten los más altos potenciales, cuentan con la presencia de máximos referentes de áreas o negocios de la corporación que participan y se mezclan con los asistentes. También hay un programa llamado “Leader in Residence” que consiste en que un gran referente de la corporación pasa tres días interactuando con empleados en otras geografías u otras operaciones: sin discutir temas de negocio, se hacen sesiones de coaching, discusiones abiertas, se reúne con grupos de afinidad, y después tiene que publicar en las redes de General Electric para compartir la experiencia de lo que se hizo. Eso se informa directamente a la máxima autoridad de la organización.

General Electric dispone de programas específicos de desarrollo: la participación en los mismos es parte de los acuerdos de las discusiones de “People Review”. Para los talentos críticos más senior, hay un programa llamado XL: definido como un acelerador de carrera; da visibilidad a los altos potenciales. Se basa en un esquema de rotaciones en distintas posiciones

en diferentes lugares, y en algún momento el empleado se “gradúa”. Su duración no es fija; al finalizar el empleado puede acceder a una banda ejecutiva, quedarse en el nivel que está o bien salir del programa porque la organización considera que no está a la altura de las experiencias a las que fue expuesto. El proceso de nominación para el XLP surge del supervisor directo y del referente de Recursos Humanos; después hay una discusión para ver quién es aceptado y quién no, y cada uno tiene que defender el caso que presenta.

Para los empleados críticos en otras instancias de carrera, la mayoría de las opciones de desarrollo se dan en la misma posición que ocupan: la persona tiene su trabajo y al mismo tiempo participa en un programa de un año con proyectos especiales, reuniones, entrenamientos, participación en comunidades de trabajo, todas instancias que le dan visibilidad.

Para el resto de los empleados, se fomenta que ellos mismos busquen qué hacer. Se apunta a que la mayor parte del aprendizaje se realice trabajando en la posición. Si bien la responsabilidad principal de cada líder es desarrollar a su equipo, el empleado tiene el compromiso de buscar sus propias oportunidades. Hay gran cantidad de herramientas de aprendizaje disponible; la información está en catálogos en línea, con opciones de entrenamientos presenciales y virtuales. La participación en los mismos debe contar con la aprobación del supervisor, en función de las intenciones de cada empleado y de las necesidades de la organización. Adicionalmente, se impulsa la búsqueda de oportunidades de aprendizaje a diario, a partir de desafíos que puedan presentarse en la posición que se ocupa.

Esta inversión en desarrollo no tiene su contrapartida en acciones salariales. General Electric no maneja herramientas específicas asociadas al potencial de los empleados. El énfasis está puesto en la carrera, el crecimiento, el desarrollo y no en la compensación. Hay programas de retención, pero siempre son casos especiales. Se mencionaron algunos ejemplos: durante la venta de un negocio se implementó un bono especial para los responsables de llevarla a cabo

con la condición de que se quedaran hasta que se implementara el acuerdo; otro ejemplo fue que en determinados negocios que recibieron incrementos salariales por debajo de promedio del mercado se les dio un bono especial a los empleados críticos; un último ejemplo fue la migración de una función a otra locación, y la necesidad de que un grupo determinado de empleados se quedaran durante la transición ofreciéndoles un plan de retención especial. En todos los casos se trata de medidas puntuales vinculadas a la criticidad del recurso en ese momento.

XII) **Caso adidas: el desarrollo como metáfora del deporte**

La empresa adidas Argentina se incorporó al análisis de este estudio por ser una compañía dinámica que se ha constituido en una de las líderes mundiales en la industria de los deportes, con prácticas de gestión de recursos humanos destacadas. Es una empresa alemana con vasta presencia internacional que está trabajando en un cambio estratégico, apuntando a afianzar la cultura global en todo el negocio. Tiene presencia en más de 100 países y un historial de casi 70 años, que comenzó Alemania con Adi Dassler y su hermano Rudolf a principios de la década de 1920; ellos confeccionaban zapatillas y pantuflas sin marca, además de calzado con clavos para deportista. Hoy sus inconfundibles “tres tiras” aparecen tanto en competencias deportivas de alto rango como en comercios de deportes, siendo el sello distintivo de su marca.

adidas está presente en Argentina desde hace tiempo. Trabajan allí alrededor de 700 empleados distribuidos en todo el país. En Argentina adidas maneja la comercialización de sus marcas adidas y Reebok, a través de locales propios, locales franquiciados y grandes tiendas deportivas multimarca. Los productos se compran en su mayoría a fabricantes locales y otra parte se importa.

Para este trabajo se entrevistó a Guillermo Stanley, Senior Talent Manager para Argentina y Uruguay, quien compartió cómo se gestiona el talento en adidas.

a) Sobre la definición de talento en adidas.

Cuando en adidas se habla de talento se hace alusión a un selecto grupo de personas a quienes se identifica como garantes de la sustentabilidad del negocio. Estos empleados poseen ciertas habilidades especiales, entre las que se destaca la capacidad de aprender; son un ejemplo a seguir (“role model”) por el modo en que promueven aquellos comportamientos cuya prevalencia en la organización es buscada y fomentada. Tienen un rol que contribuye a dar

forma a la cultura a la que adidas aspira en el proceso de cambio global que está atravesando: son “game-changers” (los que cambian o definen el juego).

Los comportamientos imprescindibles para formar parte de este grupo selecto son “las 3 C”: Creatividad, Colaboración y Confianza. Si bien esta definición es corporativa y abarca a todos los países donde adidas opera, no está explicitada a toda la organización de Argentina. Se maneja primordialmente a nivel Recursos Humanos y entre las posiciones de liderazgo más senior de la organización.

El talento se caracteriza por su selectividad, basado en las capacidades de los individuos. Quienes son considerados “talento” reciben un tratamiento especial y un foco específico en lo que hace a su desarrollo profesional. La inclusión dentro de este grupo se da a partir de la combinación del desempeño y el potencial. El talento se trabaja desde un criterio de selectividad, sobre la base de las capacidades de las personas. La organización orienta las herramientas y los recursos disponibles para el desarrollo hacia un grupo selecto de empleados.

La identificación del grupo de “talentosos” se hace por medio de un proceso de evaluación de los empleados en una matriz que combina el desempeño y el potencial de cada uno. Esta matriz, llamada “Team Line Up” (traducción aproximada: formación del equipo) establece un paralelismo con un campo de juego deportivo, donde a cada empleado se le asigna una ubicación dentro de la cancha en función de su evaluación de desempeño y potencial.

Con esta herramienta adidas busca asimilar el propósito de la organización (optimizar el rendimiento deportivo de los jugadores en el campo de juego) con la propuesta para clasificar el talento.

Tanto el desempeño como el potencial se evalúan a través de la mirada del supervisor directo del empleado, ya que es quien determina cómo ejecutó su rol durante el último año y hasta donde estima que puede crecer en la organización. Esta última proyección se hace considerando las expectativas que cada empleado tiene para seguir desarrollándose en la

organización. Esta perspectiva se valida en las reuniones de discusión de “Team Line Up”, con el agregado de otros niveles de supervisión de la organización y el punto de vista de Recursos Humanos. La ubicación de cada empleado en el “campo de juego” no se comparte abiertamente. No obstante, quienes han sido identificados como altos potenciales pueden deducirlo a partir de las acciones especiales asociadas a su desarrollo a las que se los asigna, ya que son diferentes a las que se despliegan en el resto de la organización.

El proceso de evaluación de desempeño se lleva a cabo de manera separada del de potencial. La gestión del desempeño, llamada ‘The Score’ (el puntaje o el resultado), encuadra bajo el mismo proceso la definición de objetivos específicos para cada empleado, la identificación de acciones de desarrollo y la evaluación de desempeño. Este proceso está actualmente en revisión, ya que la compañía apunta a reemplazarlo por un abordaje de desempeño más orientado a la mejora continua, combinándolo con conversaciones mensuales entre el empleado y su supervisor y revisiones trimestrales de objetivos y evaluación de los mismos: un abordaje de “desarrollo permanente” para todos los empleados, que impactaría en la gestión.

El desempeño y el potencial son la base para la identificación del talento crítico: ambas dimensiones tienen la misma importancia para establecer acciones específicas vinculadas a la gestión del talento.

b) Sobre los efectos buscados con la gestión de talento en adidas:

En adidas la gestión del talento se asocia al requerimiento de compatibilizar las aspiraciones de los empleados con las necesidades de la organización: contar con el equipo adecuado para alcanzar la estrategia de negocio. La compañía trabaja en la identificación de quienes pueden

convertirse en futuros líderes o jugadores claves de la organización. Para esos individuos adidas propone diseñar planes de acción a medida que contribuyan con su desarrollo.

La gestión del talento forma parte del plan integral de gestión de recursos humanos; es un objetivo estratégico que se trabaja para dar apoyo al negocio en lo que refiere a necesidades crítica de talento. Desde la perspectiva de nuestro entrevistado, todas las personas y los procesos de Recursos Humanos deberían enfocarse en una misma dirección para proponer una experiencia organizacional atrayente a quienes se busca retener y desarrollar.

El espacio político del área de Recursos Humanos y de las herramientas cuyo uso fomenta es importante cuando hay que tomar decisiones de talento. La opinión del área es tenida en cuenta; la participación en dichas decisiones varía según el nivel organizacional que se esté trabajando, pero el espacio de opinión está garantizado.

Con respecto a cómo se trabaja el desarrollo de capacidades organizacionales, no hay una modalidad única: la definición se hace caso a caso. El factor común es que siempre se prioriza el talento existente en adidas, sea a nivel local o de otro país donde esté la empresa. En caso de identificar a alguien con potencial para cubrir un rol pero que muestra una brecha con respecto a lo que el mismo requiere, la práctica es invertir para completar el desarrollo del candidato. La última opción es traer a alguien del mercado, que suele ocurrir cuando se han agotado las alternativas internas.

La identificación de las posiciones críticas se realiza periódicamente con los líderes de negocio. Las posiciones para las que se analizan los cuadros de sucesión son exclusivamente las de directores; este ejercicio es parte de la instancia de “Team Line Up”, en línea con los requerimientos corporativos.

Una vez identificados los “Emerging players”, el trabajo sobre su desarrollo es liderado por sus supervisores directos; ellos son quienes deben identificar las fortalezas y oportunidades de sus reportes y quienes, por medio del modelo de evaluación trimestral, aseguran que el feedback

llegue en tiempo y forma al empleado en cuestión. El foco de trabajo está puesto en las oportunidades de mejora, que se plasman en un Plan de Desarrollo Individual. El siguiente paso sería convocar al empleado a participar de los entrenamientos específicos para desarrollar esas habilidades, o bien involucrarlo en algún proyecto donde tenga que poner en práctica esa competencia a mejorar. Guillermo Stanley habló de estas acciones en potencial, ya que todavía no es una práctica muy consolidada entre los gerentes: es un proceso incipiente, al que le falta un poco de estructura y de incorporación a las responsabilidades habituales del supervisor.

c) Sobre las prácticas de gestión del talento en adidas

El proceso “Team Line Up” constituye una fuente de información central para la cobertura de posiciones vacantes. Esta herramienta posibilita la identificación de potenciales candidatos, que son presentados al supervisor directo de la posición. Luego se discuten las alternativas y, una vez que se define quién es la persona para ocupar el puesto, se le hace la oferta al candidato de manera directa. En todos los casos, la primera opción es buscar talento interno para cubrir las vacantes. Si no hay alternativas en adidas, se consideran candidatos del mercado. Esta modalidad la han utilizado para cubrir las posiciones que se abrieron en el último tiempo.

Una vez al año, y como resultado del “Team Line Up”, adidas actualiza su mapa de talento organizacional. Los empleados son evaluados con los criterios de la herramienta, que posibilita su clasificación en posiciones dentro del campo de juego: “Champions”, “Staff”, “Out player”, “Solid Player”, “Rookie”, “Emerging player”, “Player under review”. Cada una de esas categorías se asocia a un determinado recorrido esperado en la organización. Las discusiones sobre desarrollo de carrera se centran en los “Emerging Players” que son quienes tienen proyección para seguir creciendo. Ellos cuentan con planes de desarrollo puntuales, y sus supervisores serán responsables de la implementación de los mismos.

Para el resto de los empleados se trabaja con la herramienta “The Score” (evaluación de desempeño), promoviendo instancias de reflexión sobre lo que se hizo y buscando ámbitos para seguir mejorando a futuro.

Con respecto a las herramientas de recompensa y reconocimiento y la gestión del talento, en adidas ambas variables están unidas por el desempeño. adidas cuenta con un esquema de bono en el que se recompensa a los individuos en función de su desempeño individual y de los resultados de la empresa, pero no se considera el potencial. No se aplican planes de retención para talento con rangos inferiores a Director. Nuestro entrevistado no tiene conocimiento de que se aplique ese tipo de herramienta en niveles senior de la organización.

XIII. Caso Citi: la gente como factor competitivo diferencial

El banco Citi se ocupa de los negocios de banca corporativa en Argentina desde hace más de cien años; la filial de Citi Argentina fue la primera en instalarse fuera de Estados Unidos. En Argentina trabajan 580 empleados abocados al negocio de banca corporativa y 300 empleados que prestan servicios desde Argentina a otros países del mundo, principalmente en el área de tecnología, riesgo y desarrollo de servicios.

Es un banco global con presencia en más de 100 países que se incorporó al análisis de este estudio por ser una compañía con prácticas de gestión de recursos humanos destacadas, donde la gente tiene un rol central en el negocio ya que lo que se comercializa es un servicio que requiere un conocimiento técnico especializado.

Para este trabajo se entrevistó a Estefanía Torreguitar – Talent Manager Argentina, Uruguay y Paraguay, quien respondió a las cuestiones centrales abordadas en este estudio.

a) Sobre la definición de talento en Citi.

Citi establece una relación directa entre su negocio y el talento: al ser una organización que vende servicios, el empleado constituye un factor clave y una ventaja competitiva diferencial. Desde esa óptica, cuando definen “talento” se refieren a todas las personas que trabajan en la organización y que representan el modelo “Citi”: todos tienen algún talento. Apuntan a ser el mejor banco desde la perspectiva de sus clientes y para eso quieren ser los mejores en cada una de las áreas que integran la organización.

Ahora bien: para hacer foco en la gestión, se distingue a quienes consideran “Talento Clave”, calificándolos en tres categorías: “alto potencial”, “recurso experto” y “promocionable”. La identificación de esos talentos se hace a través de ciertas competencias centrales. Para los casos de los “altos potenciales” las competencias son: agilidad en el aprendizaje, muy buen desempeño, versatilidad, estilo de liderazgo destacado, capacidad de

asumir mayores responsabilidades y que sea un representante (“role model”) de las competencias en Citibank.

El “Recurso Experto” es aquella persona reconocida como experta en su especialidad. El “promocionable” es ese empleado que tiene la capacidad de seguir creciendo en la carrera de una forma distinguida; podría llegar a ser un alto potencial, pero generalmente carece de la versatilidad que se requiere en esa categoría.

Citi aborda la problemática del “talento como Sujeto de la organización”, combinando un abordaje inclusivo en la definición, pero selectivo en la gestión: si bien todos los empleados son “talento” para la empresa, las acciones específicas de desarrollo se trabajan sobre un grupo de elegidos. A esos empleados se los identifica a partir de competencias determinadas que es posible desarrollar. De hecho, Estefanía nos aclaró que no se utiliza la palabra “talento”; se refieren a “altos potenciales, “promocionables” y “recurso experto”.

Esta clasificación es sabida y compartida por quienes ocupan posiciones de liderazgo en la organización y por recursos humanos; no es posible determinar si todos los empleados la conocen, ya que no se comunica de manera sistemática al resto de la organización.

El potencial de los empleados se evalúa a partir de la mirada del supervisor del individuo, y luego se convalida en distintas instancias dentro de la organización. Se realiza en el marco de un proceso anual que dura aproximadamente tres meses, con reuniones de calibración en distintas instancias. En este espacio se analiza a la gente a partir de las observaciones del supervisor directo y de las evidencias que surgen de la evaluación de desempeño, comparándolas con las seis competencias requeridas para ser un “alto potencial”. Como resultado de estas discusiones, aquellas personas identificadas como talento crítico tienen su programa especial de desarrollo.

El desempeño es un factor que forma parte de la evaluación del potencial; es el resultado de la evaluación del supervisor directo y de la perspectiva de todos los participantes de la

instancia de calibración. En Citi se evalúa por un lado el “qué” (logros específicos alcanzados) y por otro lado el “cómo” (habilidades desplegadas para alcanzar esos logros). El ciclo de gestión del desempeño incluye establecer unas metas de trabajo y que las mismas se cumplan aplicando las competencias requeridas a cualquier empleado, sea el CEO o sea un analista. Como consecuencia, Citi califica con dos ratings: uno para evaluar los logros y otro para ponderar las competencias empleadas trabajando por el logro de los objetivos: ambas tienen el mismo peso en la evaluación.

Con respecto a la perspectiva de cada empleado en relación a qué quieren para su desarrollo profesional, Citi ha comenzado a darle mayor relevancia últimamente. Se indaga tanto sobre el crecimiento personal (ambición para ocupar otros roles) como sobre su disponibilidad para aceptar asignaciones en otros países (“wish and will”).

b) Sobre los efectos buscados con la gestión de talento en Citi:

Citi entiende a la gestión del talento como un proceso que abarca múltiples instancias para fomentar y manejar el desarrollo de todos los empleados. El foco está puesto en apalancar las fortalezas de cada uno para su desarrollo; consideran que no vale la pena hacer énfasis en las áreas de oportunidad. Esta visión se traduce en acciones de alcance general: se gestionan entrenamientos sobre la base de la estrategia del negocio, sobre habilidades técnicas requeridas en determinados roles, y sobre las capacidades que la organización define como necesarias para lograr sus objetivos estratégicos (ej.: si la estrategia estuviera centrada en la innovación, se desarrollarán programas que fomenten la creatividad). Por otro lado, se definen programas especiales para los talentos críticos, con un foco diferente al del resto de empleados.

Adicionalmente la gestión del talento también abarca el proceso de desempeño de todos los empleados: la definición de objetivos, la evaluación del cumplimiento de los mismos, la calidad y cantidad de feedback que se da, la calidad de la evaluación y las perspectivas incorporadas a

la misma. Reclutamiento también forma parte de la estrategia de gestión de talento: los procesos de selección interna, el abordaje a la selección externa, la inducción de las nuevas incorporaciones están enmarcados en la definición de “gestión del talento”.

Al ser Citi una corporación multinacional, la gestión del talento se trabaja como un proceso global que se despliega en el mismo espacio de tiempo en los distintos países en los que Citi opera, utilizando las mismas herramientas e instancias. Estefanía destaca que, al ser un negocio de servicios, el talento es un factor clave y requiere un foco especial: *“gestionamos personas porque el negocio es de personas, y al ser un negocio de personas, si no tenés al mejor en el lugar que tenés que tener, si no tenés al adecuado, no tenés el negocio hecho”*.

La gestión de Recursos Humanos con todas sus implicancias tienen un peso político importante en la organización y ocupa un espacio relevante en la agenda del CEO del Citi Argentina. El se involucra en el cierre de la paritaria, el proceso de calibración del talento y también en cómo está Citi en la compensación total comparado con el mercado. Recursos Humanos tiene presencia en las mesas de toma de decisiones de negocio, y los acuerdos críticos de los procesos claves como el de calibración de talento se definen conjuntamente entre los directores del negocio, el CEO y la dirección de Recursos Humanos.

En cuanto a la estrategia para planificar el talento, Citi contempla dos instancias importantes: por un lado, trabajar con el CEO para analizar hacia dónde va la franquicia, lo que permite definir cuáles van a ser las necesidades específicas vinculadas a Recursos Humanos en general y a gestión del talento en particular. Por otro lado, relevar los requerimientos puntuales y desafíos de cada área y, con esa información, diseñar el plan integral del área.

Durante el proceso de revisión del talento crítico también se analizan las estructuras de la organización. Eso permite identificar y dar prioridad a las posiciones esenciales para llevar adelante la estrategia de negocio de ese año. Estefanía menciona como ejemplo que, en el momento de la venta de la banca de Consumo las posiciones de Relaciones Laborales y de

Compensaciones estaban definidas como críticas para manejar el proyecto. Junto con esa revisión de la posición, se analiza al ocupante desde una perspectiva de talento como “ajuste” entre la persona y la organización -la persona justa en la posición correcta en el momento y lugar adecuado. Este enfoque prioriza el contexto: la criticidad de la posición o del talento depende del momento específico de la organización; Citi revisa este ajuste, hace una evaluación y se define un plan de acción en función del tipo de brecha identificada.

Citi también trabaja sobre cuadros de sucesión para las posiciones críticas, las de dirección y sus reportes directos. El ejercicio se realiza anualmente y, en caso de que no haya un sucesor identificado o de que, quien haya sido clasificado como sucesor, requiera algún desarrollo específico para ocupar el rol, se especifican áreas de trabajo y foco específico.

Con respecto a cómo se trabaja para generar las capacidades requeridas en la organización, Citi define que se hace a medida de cada caso. En los últimos dieciocho meses han salido a buscar gente al mercado, a otras franquicias de Citi en el mundo y también han implementado planes de contingencia (como ejemplo, Estefanía mencionó que se dividió una posición porque una parte del rol podía ser ocupada por el sucesor identificado y la otra parte –para la cual el sucesor no tenía las competencias- fue asignada otra posición o han buscado a alguien del mercado para ocuparla). Las reacciones fueron caso a caso.

La diversidad en Citi es una preocupación: en el equipo de talento global hay gente focalizada específicamente en diversidad. En Argentina se monitorea y se analiza en el marco de la problemática de género. Estefanía mencionó que este tema es una inquietud de la industria financiera argentina en general incluido Citi, ya que hay pocas mujeres ocupando posiciones de liderazgo. En Citi la distribución de mujeres en posiciones de mandos medios es equitativa actualmente, pero a medida que se avanza y se llega a gerencias superiores y puestos directivos el porcentaje de mujeres es muy bajo: ronda el 23%. Comparativamente están mejor que hace tres años, cuando la proporción era 0%, pero siguen lejos de donde quieren llegar. A nivel

mundial Citi ha definido un objetivo de ocupar posiciones de liderazgo con más del 30% de representantes de minorías, ya que se considera que la diversidad potencia resultados porque las diferentes perspectivas desafían el “status quo”.

Para acercarse al objetivo, se han implementado algunas acciones vinculadas al talento: si bien no definen objetivos de género para cada posición, se aseguran de que en los paneles de entrevistadores haya mujeres, analizan cuántas mujeres se presentan a cada búsqueda y cuántas han sido identificadas en el plan de sucesión. Además se fomentan ciertos eventos como “semana de la diversidad”, “día de la mujer” y se generan espacios de encuentro de mujeres líderes y con proyección de carrera para reflexionar y compartir experiencias. Consideran que hay sectores en los que es más fácil proponer a candidatas mujeres: áreas de control, regulación, planeamiento, recursos humanos. También mencionan que en los últimos años han mejorado las perspectivas en las áreas de negocio: como ejemplo mencionan que antes en la mesa de dinero no había mujeres; hoy ya hay cinco.

Las acciones derivadas de las revisiones de talento quedan en mano de cada supervisor: la retención, el desarrollo de planes específicos, la formación de sucesores. Recursos humanos solamente actúa como facilitador. En cuanto a las transiciones de carrera (ingreso a la empresa, cambio de rol, promociones) Citi también deja todo en manos del supervisor: no hay una intervención directa del área de Recursos Humanos. El supuesto subyacente es que el aprendizaje en los adultos se potencia a través de la experiencia. Desde Recursos Humanos se complementa con educación formal en aula, proyectos especiales, acuerdos con universidades o consultoras, espacios de exposición (por ejemplo, encuentros con máximos responsables de negocios de otros países que visitan Argentina) y participación (por ejemplo, asistencia a convenciones, convertirse en mentor de gente que no pertenece a la organización, proyectos especiales de responsabilidad social empresarial).

c) Sobre las prácticas de gestión del talento en Citi

Citi Argentina es una organización con rotación inexistente en posiciones de liderazgo. Por ese motivo, la preocupación real en términos de prácticas de gestión de talento está asociada al tipo de oportunidades que pueden generarse para los empleados que quieren crecer y no encuentran los espacios para realizar su potencial en la organización, por tratarse de una estructura donde no se producen cambios.

Al momento de cubrir los puestos vacantes, como política global se publican todas las posiciones abiertas. La cobertura de las mismas depende de cada caso: generalmente el candidato interno tiene prioridad, pero en algunas ocasiones –y para perfiles muy específicos– se busca gente en el mercado. En Argentina fueron nulos los casos de movimientos a posiciones abiertas de liderazgo que implicaran el uso de cuadros de reemplazo en los últimos dieciocho meses.

Citi no cuenta con mapas de talento como parte del proceso de gestión; en cambio, utiliza los “talent books” para trabajar en el desarrollo de los talentos especiales. Los “Talent books” contienen la información de los acuerdos definidos en el proceso de revisión de talento; el mismo se desarrolla entre los meses de Marzo y Mayo conjuntamente con la revisión de las estructuras organizacionales. Consta de las siguientes etapas: la primera evaluación, que realiza el supervisor del área con los referentes de recursos humanos; luego se llevan a cabo reuniones de calibración entre negocios o áreas afines; por último, se hacen reuniones con otros países de América Latina para revisar los casos de Argentina, Uruguay y Paraguay (los países que integran el “cluster” de Citi Argentina) y las funciones.

El foco de la evaluación es la estructura de reportes directos de los participantes, la autoevaluación en algunos aspectos (por ejemplo, cuadros de sucesión) y los “key talent” y “high potential”. Las discusiones de calibración son facilitadas por el área de talento para

generar espacios de conversación e indagar en los criterios de evaluación establecidos. En esas reuniones se registran los roles críticos, los ocupantes de esos roles y sucesores identificados y los “altos potenciales”.

Por último, las herramientas de recompensa y reconocimiento están asociadas con los procesos de gestión de talento a través del desempeño, pero no se vinculan con el potencial. En Citi se recompensa a los individuos en función de sus logros individuales y de los resultados de la empresa. En el momento del pago de bonos se hace alguna diferenciación discrecional muy pequeña en favor de los high potential, pero no hay una política específica al respecto.

XIV. Coincidencias y diferencias en los tres casos analizados

Los tres casos analizados presentan un factor común: sus programas de gestión del talento se estructuran detrás de una idea central, con un contenido simbólico relevante para la estrategia de la organización. En el caso de General Electric esa idea es la cultura organizacional y el concepto de la autosuficiencia: todo apunta a desarrollar personas que sepan manejarse de manera autónoma y que puedan abastecerse de lo que necesitan en una organización que pone múltiples recursos a disposición. Para adidas el deporte es el factor que le da forma al proceso de talento: la cancha, los jugadores y sus posiciones en el equipo, el resultado del juego son conceptos que se utilizan asimilando lo que se hace en la empresa con la competencia deportiva. En el caso de Citi, dado que el empleado es quien despliega el servicio que deviene la ventaja competitiva diferencial de la empresa, la gestión del talento apunta a la idea de reforzar aquello que cada uno hace bien.

En lo que refiere a la definición del talento, las tres empresas manejan principios diferentes: el concepto de talento es relativo y cada organización lo adapta a su contexto. Para General Electric el talento hace referencia a los valores que la compañía promueve y cada empleado es responsable de adoptar esos comportamientos. En el caso de adidas, cuando se alude al talento es para referirse al grupo de empleados que marcan una diferencia en la organización. Citi en cambio no emplea la palabra talento: se utilizan las tres categorías bajo las cuales se clasifica al grupo selecto de empleados que recibe un tratamiento diferencial. Tanto Citi como adidas y General Electric hacen explícitas estas definiciones de talento, aunque no necesariamente son conocidas por todos los empleados.

Las tres compañías comparten un enfoque exclusivo para trabajar planes de desarrollo, apuntando a un grupo especial de empleados; complementariamente, todas tienen instrumentos para trabajar el talento de manera inclusiva, siendo el desempeño y la oportunidad de su mejora

continúa el factor común para apoyar el desarrollo de todos los empleados. Todas comparten el hecho de utilizar recursos especiales para el talento crítico dándole un foco prioritario, y de poner a disposición herramientas estandarizadas para el resto. Tanto General Electric como Adidas trabajan planes de desarrollo partiendo de las brechas de los empleados: el foco es “lo que falta”. Citi en cambio apunta la gestión sobre las fortalezas de cada uno: “aprovechemos lo que tenemos”.

La evaluación de potencial sigue un criterio similar en los tres casos: se basa en la mirada del supervisor directo y se convalida en distintas instancias, en las que se incorpora la perspectiva de otros niveles de supervisión y el feedback de pares; es un enfoque subjetivo y no se utilizan herramientas complementarias (ej: tests psicológicos). El resultado de la evaluación del potencial no se comparte en ningún caso con los empleados; sin embargo, quienes son elegibles a integrar programas de desarrollo más estructurados dan por sentado que pertenecen a la elite de “recursos críticos” por las actividades de las que participan.

Las tres empresas cuentan con instancias formales para revisar el talento, y en los tres casos se enmarcan en el despliegue de procesos definidos desde las casas matrices. En General Electric este proceso se llama “People Review”, en Adidas “Team Line Up” y en Citi “Talent Review”. El proceso cuenta con un peso político importante, ya que tiene el apoyo de los líderes de la organización que se involucran directamente en sus instancias críticas.

Las tres compañías comparten un proceso corporativo para evaluar el desempeño que incluye herramientas de desarrollo individual. Este instrumento es el que se utiliza para manejar el abordaje inclusivo del desarrollo, ya que alcanza a todos los empleados. Recursos Humanos lanza el proceso y facilita el entrenamiento en el mismo. El despliegue de la evaluación del desempeño, la definición de objetivos de desarrollo, las acciones asociadas a los mismos y las instancias de feedback se manejan a nivel empleado – supervisor. General Electric pone un énfasis especial en rol del empleado con respecto a su desarrollo y la puesta en marcha de los

planes asociados al mismo; cada uno debe procurarse lo que requiere para su crecimiento profesional, solicitándolo al supervisor o utilizando la oferta de actividades existentes en la compañía. Por el contrario, tanto en Citi como en adidas el supervisor y el empleado definen conjuntamente los objetivos de desarrollo; luego hay propuestas desde recursos humanos para abordar requerimientos comunes en la organización.

El supervisor directo es, para las tres empresas, el principal responsable de las acciones de desarrollo de sus equipos. En General Electric uno de los objetivos de las posiciones de liderazgo es dejar un semillero de futuros líderes para la organización; las instancias de planes de desarrollo son una responsabilidad compartida entre el empleado y el supervisor. En adidas este proceso está todavía estructurándose, pero ya se identificó al supervisor como el artífice de los planes de carrera de los talentosos. Citi explicita abiertamente la responsabilidad del supervisor en lo que a planes de desarrollo refiere, pero admite que todavía hay espacio para reforzar aún más esta incumbencia en la organización.

En los tres casos las acciones de desarrollo combinan propuestas de experiencia en el puesto, asignaciones a proyectos especiales, coaching/feedback del supervisor e instancias formales de entrenamiento. Citi y General Electric también incorporan acciones de exposición y desarrollo de redes de contacto en distintos ámbitos.

El modo de planificar del talento es distinto en cada uno de las empresas analizadas. General Electric indaga sobre la forma en que se distribuye el talento en la organización; identifica cómo es la reserva de talento y aborda las brechas organizacionales con acciones específicas. La dinámica de la organización complejiza el diseño de planes de mediano plazo: como los empleados pueden cambiar de puesto sin restricciones bajo el programa de publicación de posiciones vacantes, la rotación interna es muy alta. La gente se mueve más rápido de lo que la organización proyecta. Los altos potenciales buscan sus oportunidades dentro de la empresa y las encuentran, independientemente de lo que se haya definido como

plan de carrera para ellos. En cambio, tanto adidas como Citi trabajan sobre el supuesto del ajuste entre la persona y la organización. En adidas se apunta a compatibilizar las aspiraciones de los empleados con las necesidades de la organización: contar con el equipo apropiado para alcanzar la estrategia de negocio. La organización define quiénes son los candidatos adecuados para cada rol. Citi tiene un abordaje similar: la idea de la persona justa en la posición correcta en el momento y lugar adecuado es lo que guía la planificación.

El uso de las herramientas de gestión del talento también difiere en los tres casos. Tanto General Electric como Citi tienen un sistema de publicación de puestos abiertos para cubrir cualquier vacante en la organización. La información relevada en las instancias de planificación de talento es tenida en cuenta, pero la posibilidad de postularse para la posición se comparte con todos. Esta similitud se da a pesar de que ambas cuentan con situaciones de movilidad de talento completamente diferentes: mientras General Electric tiene una altísima rotación interna, producto de que los empleados usan la herramienta de “job posting” en función de sus propios intereses de carrera, en Citi no tienen movimientos en las posiciones de liderazgo: la rotación es nula y genera un efecto de “olla a presión” entre quienes quieren hacer carrera en la organización y no encuentran espacio. En estos casos, las alternativas de carrera internacional se convierten en la opción de mayor viabilidad para el crecimiento. Por su parte, adidas utiliza la información que surge de “Team Line Up” para considerar a los candidatos allí identificados al cubrir posiciones de liderazgo vacantes; la propuesta se le hace directamente al empleado, sin necesidad de dar la posibilidad de postularse a toda la organización. Las tres empresas coinciden en priorizar a los candidatos internos; solamente consideran otras alternativas si la brecha entre lo existente y lo que se busca es demasiado grande.

Un último aspecto en el que las tres empresas coinciden es la disociación entre las herramientas de remuneración y el potencial. Si bien existen instancias formales para vincular el desempeño y el reconocimiento (bono, mérito), no ocurre lo mismo con el potencial. El

supuesto es que quienes son críticos para la empresa se comprometen más con los desafíos laborales y las proyecciones de carrera que con la recompensa. De algún modo, dado que las tres empresas incluyen la perspectiva de desempeño en la definición de talento, el grupo de los “selectos” termina recibiendo un tratamiento especial por lo que hizo; no por lo que se espera que haga en el futuro.

La hipótesis orientadora de este trabajo se corrobora parcialmente en las empresas analizadas. En los tres casos los procesos de gestión del talento están implementados como una “mejor práctica” organizacional, y se fomenta su despliegue desde las casas matrices. Lo que no se corrobora es que estos procesos estén escindidos de los objetivos de negocio: lo que se observa es que la dinámica organizacional hace inviable su utilización tal como están diseñados. En uno de los casos los cambios de posición de las personas se dan con mayor rapidez de lo que la planificación anticipa. En otro la rotación es inexistente; en consecuencia el planeamiento no tiene un ámbito de aplicación efectiva. En el caso de adidas todo es más incipiente y es difícil medir el impacto real de la estrategia de negocio en las decisiones. Es posible concluir entonces que el contexto de aplicación de estos instrumentos juega un rol crítico para determinar su efectividad en los casos que se analizaron.

XV. Reflexiones finales

A partir de lo expresado por los responsables de los procesos de gestión del talento en las tres compañías se abren nuevos interrogantes vinculados al rol que se le asignan al supervisor y al empleado en las instancias de gestión del talento.

Sería muy interesante conocer cómo se viven estos procesos desde la perspectiva de quienes deben ponerlos en práctica como principales responsables: los supervisores. ¿Conocerán con qué herramientas cuentan para trabajar en el desarrollo de sus equipos? ¿Sabrán del impacto que pueden tener en la carrera de quienes le reportan? ¿Creerán en la utilidad de estos procesos? ¿Conocerán con qué fin lo hacen y cómo puede impactar en el trabajo cotidiano y en los planes de mediano plazo de la organización? ¿Sentirán algún tipo de presión para mostrar logros de desarrollo (contar con algún talento crítico en sus equipos)?

Por último, habría que entender el punto de vista de los empleados: tanto de quienes pertenecen al grupo del talento crítico como quienes no. La experiencia de los que pertenecieron a la “elite del talento” en organizaciones con este tipo de herramientas puede dar una clara orientación sobre la utilidad real de estos instrumentos. Sería interesante indagar su percepción de los mismos, la relación con el desarrollo profesional y las consecuencias en sus propias carreras. También escuchar a quienes no tuvieron posibilidad de participar en estos procesos para conocer la perspectiva en cuanto al impacto en las relaciones organizacionales y en sus posibilidades de tener oportunidades en la empresa.

XVI. ANEXOS

1. Guía de entrevista utilizada para relevar la información.

<i>Inicio de la entrevista no estructurada</i>	Se da la bienvenida, luego se explica que el propósito de la entrevista es conocer el abordaje a la gestión del talento en esa organización. Se agradece la participación, y se pide permiso para grabar la entrevista.
<i>Información sobre la entrevista</i>	Nombre del Entrevistado: Cargo: Organización: Fecha de la entrevista:
<i>Observaciones sobre el contexto</i>	

Definición de Talento

1. ¿Qué se entiende por talento en esta organización?
2. La definición, ¿está explicitada de algún modo?
3. ¿A quiénes alcanza esta definición de talento? (indagar si abarca a todos los empleados o a un grupo selecto; en caso de que sea a un grupo, cómo se determina la extensión del mismo)
4. ¿Existe algún proceso implementado para evaluar el potencial? Si existe, ¿Cómo es ese proceso?
5. ¿Se considera el punto de vista del empleado al momento de evaluar el potencial? ¿De qué manera se incorpora su perspectiva?
6. ¿Se comparte la información sobre la evaluación de potencial con cada empleado?
7. ¿Existe un proceso para evaluar el desempeño? Si existe, ¿Cómo es ese proceso?
8. ¿Qué relación tiene el desempeño con el potencial del empleado?
9. La evaluación de desempeño ¿Se utiliza para tomar decisiones vinculadas al talento en la organización? ¿Cuáles?

El desarrollo

10. Definición de la gestión del talento: ¿qué significa y qué implicancias tiene?
11. ¿Por qué se trabaja en la gestión del talento? (Indagar sobre las siguientes perspectivas):
 - a. Por políticas indicadas por las casas matrices de la organización
 - b. Porque es una “mejor práctica” entre las organizaciones consideradas de referencia para esta organización
 - c. Porque está demostrado su impacto en los resultados de la organización
 - d. Porque es una de las funciones de Recursos Humanos
 - e. Para definir la estrategia organizacional en el corto y mediano plazo
12. ¿Cuál es el espacio político organizacional de la gestión del talento en esta organización?
 - a. ¿quiénes participan del proceso?
 - b. ¿en qué instancias?
 - c. ¿cómo se cubrieron las vacantes de posiciones senior en los últimos 18 meses?

El desarrollo

13. ¿Cómo se planifica la gestión del talento? (Indagar sobre las siguientes perspectivas):
 - a. desde los objetivos de la organización y las capacidades requeridas para gestionar;
 - b. desde las aspiraciones del talento crítico y sus necesidades para crecer o acceder a otros roles
 - c. como parte de un plan integral de gestión de recursos humanos donde es uno de los objetivos a trabajar
 - d. otras alternativas

14. ¿Existe un proceso de identificación de las posiciones críticas y/o capacidades organizacionales más relevantes? ¿cómo es ese proceso?

15. ¿Se trabaja sobre la identificación de cuadros de sucesión para las posiciones y / o talento crítico para las capacidades organizacionales más importantes?

16. ¿Cómo se trabaja para generar las capacidades requeridas en la organización? ¿Podría indicar algún ejemplo de los últimos 18 meses? (indagar sobre las siguientes opciones)
 - a. Adquisición desde otras organizaciones
 - b. Apuntalamiento de algunos talentos críticos para que potencien las mismas
 - c. Acciones de retención de empleados que poseen esas capacidades
 - d. Planes intencionales de desarrollo para que la organización alcance el estándar buscado para dichas capacidades

17. ¿Quién es responsable por llevar adelante estas acciones? (indagar sobre las siguientes opciones)
 - a. cada empleado,
 - b. los supervisores,
 - c. recursos humanos,
 - d. los líderes de la organización
 - e. todos ellos de manera conjunta

18. ¿Se brinda algún apoyo a los empleados que atraviesan transiciones de carrera? ¿Qué tipo de apoyo?

19. ¿Tienen en cuenta aspectos vinculados a la diversidad en la toma de decisiones de talento? En caso de considerarlos, ¿qué se prioriza? ¿Podría indicar algún ejemplo de los últimos 18 meses?

20. ¿Qué tipo de experiencias se buscan para que los empleados se desarrollen profesionalmente?
 - a. El trabajo de cada día
 - b. Asignaciones especiales dentro de su rol
 - c. Cursos de formación, capacitación específica
 - d. Intercambio de opiniones y devolución sobre su gestión de distintos interlocutores (jefes, pares, subordinados)
 - e. Exposición a distintos niveles de liderazgo en la organización
 - f. Participación de comunidades de afinidad y foros especiales
 - g. Rotaciones dentro de la organización
 - h. Asignaciones fuera de su rol
 - i. Participación en proyectos especiales de alta exposición

XVII. Bibliografía

- Alonso, A., & García-Muina, F. E. ((2014)). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible Capital, Diciembre-Sin mes* , 1003-1025.
- Baruch, Y. (2006). "Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human resource management review* 16 (2), 125-138.
- Cappelli, P., & Keller, J. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior, Vol. 1, Issue 1. March*, pp. 305-331.
- Cheese, T. C. (2008). *La organización basada en el talento*. Madrid.: Prentice Hall.
- Collings, D. G. (2014). "Towards Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value". *Human Resources Development Quarterly, vol 25, No 3*.
- Collings, D., & Mellahi, K. (2009). "Strategic Talent Management: A review and research agenda". *Human Resource Management Review, 19: 4*, 304–313.
- Conger, J., & Pilans, G. (2016). Rethinking Talent Management . *Corporate Research Forum*.
- Fernández Araoz, C. (2014 (June)). 21st Century Talent Spotting. *Harvard Business Review*.
- Gallardo-Gallardo, E. D.-C. (2012). "What do we actually mean by Talent in Business?". *EIASM Workshop on Talent Management*. Brussels, Belgium.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resources Management Review* 23, 290-300.
- Hedayati Mehdiabadi, A., & Li, J. (2016). "Understanding Talent Development and Implications for Human Resource Development. An Integrative Literature Review". *Human Resource Development Review, Vol 15 (3)*, 263-294.
- Hesketh, A. (Julio de 2014). *Managing the value of your talent A new framework for human capital measurement*. Obtenido de <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/analytics/valuing-talent>
- Jaques, E. (2004). *La organización requerida*. Granica S.A.

- Kucharčíková, A. (2013). Managerial approaches to understanding the Human Capital. *Human Resources Management & Ergonomics*, Volume VII 1/2013.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). "Talent Management: A critical Review". *Human Resource Management Review*, Vol 16, 139-154.
- Mayo, A. (2012). *Human Resources or Human Capital?: Managing People as Assets*. New York: Routledge.
- McKinsey (Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, and Beth Axelrod). (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Ojeda, H. (2013). *Vigilar y Diferenciar*. Buenos Aires: Letra Viva.
- Petrie, N. (2014). "Future Trends in Leadership Development". *Center for Creative Leadership - White Paper*.
- Schein, E. (1977). "Increasing Organizational Effectiveness through Better Human Resources Planning and Development". *Sloan Management Review* 19, no. 1.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). "A review of Talent Management: infancy or adolescence?". *The International Journal of Human resource management review*, Vol 24 (9), 1744-1761.
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M., & Brockbank, W. (2017). *Victory through Organization. Why the war for Talent is Failing your company and what you can do about it*. New York.: Mc-Graw-Hill.
- Vasilachis de Gialdino, I. y. (2008). *Estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa. Cap. 2.