

.UBAeconómicas **posgrado**

ENAP Escuela de Negocios y Administración Pública

Carrera: Maestría en Recursos Humanos
Director: Dr. JUAN CARLOS AYALA

Trabajo Final de Maestría

Título: “Mecanismos para la detección de talentos en laboratorios nacionales”

Tema: Gestión del talento en laboratorios nacionales.

Autor: Lic. Nadia Vanesa Moraut
Director de TFM: Dr. Hugo Ojeda

Buenos Aires, Octubre 2022



Resumen

El capital humano ha sido identificado como un diferencial a la hora de analizar el valor de las organizaciones. En un marco de creciente competitividad y globalización del mercado laboral farmacéutico, las organizaciones se ven en la necesidad de definir una estrategia para la atracción, desarrollo y retención de talento que permita garantizar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La presente investigación tiene como objetivo indagar y describir los mecanismos utilizados por laboratorios nacionales para la detección del talento, a partir de los cuales se potencian las habilidades personales y profesionales de los colaboradores.

Palabras clave: Recursos Humanos – Gestión del Talento – Industria Farmacéutica.

Índice

Introducción	3
Capítulo I.....	5
1.1 Justificación del Tema.....	5
1.2 Alcance.....	6
1.3 Planteo del Problema de investigación.....	6
1.5 Presentación de casos	6
Capítulo II	11
2.1 Marco Teórico.....	11
2.1.1 Potencial.....	12
2.1.2 Talento.....	13
2.1.3 Desempeño.....	16
2.1.4 Estrategia de Recursos Humanos.....	17
2.1.5 Industria Farmacéutica	19
Capítulo III.....	22
3.1 Metodología	22
3.1.1 Diseño de investigación:	22
3.1.2 Selección de la muestra.....	22
3.1.3 Recolección de datos.....	22
3.1.4 Estrategia de campo	22
3.1.5 Supuestos de la investigación:.....	23
Capítulo IV.....	24
4.1 Análisis de casos	24
Capítulo V.....	45
5.1 Conclusiones.....	45
Bibliografía	49
Anexo.....	51

Introducción

A lo largo de mi experiencia profesional desarrollada en el área de recursos humanos durante 17 años, he gestionado procesos *soft* tales como reclutamiento, capacitación, gestión del cambio y desarrollo organizacional. En los últimos años me he desempeñado como jefe de desarrollo organizacional en un laboratorio veterinario nacional de primer nivel en el que recientemente asumí la gerencia de desarrollo organizacional, posiciones a través de las cuales, he trabajado en la implementación de un proceso de gestión del talento en la organización. A partir de este camino de aprendizaje, es que ha surgido la iniciativa de investigar los mecanismos utilizados por laboratorios nacionales para la detección de talento, desde la perspectiva que tienen los responsables de gestionar el talento en las organizaciones.

Desde el presente trabajo final de maestría se pretende indagar y describir los mecanismos utilizados por laboratorios nacionales para la detección del talento; a partir de los cuales se potencian las habilidades personales y profesionales de los colaboradores con el objetivo de maximizar uno de los principales activos de las organizaciones, el capital humano.

La investigación se encuentra segmentada en diferentes capítulos. En el capítulo 1 se describe la justificación del tema, el alcance, el planteo del problema de investigación, los objetivos principales que definen la finalidad de la investigación, objetivos específicos que detallan los procesos necesarios para alcanzar el objetivo principal y la presentación de casos.

En el capítulo 2 se desarrolla el marco teórico a través del cual se recorren las principales concepciones teóricas sobre Gestión del Talento, claves para el desarrollo de la presente investigación. El capítulo 3 describe las etapas de la investigación propiamente dicha: la metodología, el diseño, la selección y descripción de la muestra, así como la recolección de información y la estrategia de campo.

En el capítulo 4 se presenta y analiza la información recabada por medio de las entrevistas realizadas a los responsables de gestionar el talento en las organizaciones seleccionadas.

El capítulo 5 pretende presentar las conclusiones arribadas en función al proceso de investigación. Describiendo los mecanismos de detección del talento que permiten a las

Lic. Nadia Vanesa Moraut
DNI: 27.010.988

organizaciones proyectarse de manera sustentable en un contexto desafiante con el objetivo de sostener su ventaja competitiva en el desarrollo del capital humano.

Capítulo I

1.1 Justificación del Tema: Las empresas cada vez mas encuentran su ventaja competitiva, en el capital humano que las componen. Las estrategias para la atracción, desarrollo y retención de talento se han convertido en una necesidad para las compañías que pretenden trascender exitosamente.

Contar con personal calificado, entrenado y especializado en una industria altamente competitiva y en continuo desarrollo, es condición para la consecución de los objetivos del negocio.

Las estrategias implementadas por las organizaciones para la gestión del talento contemplan acciones como: programas de compensaciones, beneficios exclusivos, gestión por competencias, programas de desarrollo y carrera, etc. con el objetivo de retener a las personas identificadas como futuros líderes, capaces de llevar adelante los objetivos estratégicos del negocio, alineados a la visión y misión de la empresa.

La necesidad de plantear mecanismos para la identificación de talentos tiene como base garantizar la selección y formación de los futuros líderes de la organización, así como también, la optimización de las inversiones y acciones de retención y desarrollo e influye positivamente en aspectos como la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación pretende recopilar y presentar los mecanismos para la identificación de talento, que en la actualidad utilizan determinadas empresas y sobre que teorías se sustentan.

Desde el punto de vista del investigador, responde a un tema de interés personal desde mis comienzos en Recursos Humanos y que, en la actualidad, desempeño de forma profesional desde el departamento Desarrollo Organizacional del área de Recursos Humanos de una empresa.

Profesionalmente, aunará información que permitirá sentar las bases para próximos estudios o complementar investigaciones sobre la gestión estratégica del talento.

1.2 Alcance: La presente investigación es de tipo descriptiva y contempla las prácticas para la detección de talento implementadas en tres laboratorios nacionales.

La definición de trabajar con laboratorios nacionales tiene que ver con la accesibilidad a la información por parte del investigador (tanto a los responsables de la gestión del talento, como a los registros y documentos internos de las empresas seleccionadas). En base a la información recopilada, se podrá establecer cómo son los mecanismos para la detección de talento en los laboratorios seleccionados. Los tres laboratorios sobre los que se realiza la investigación son de capitales nacionales, líderes en el mercado, con gran trayectoria y proyección de crecimiento y expansión. Las tres organizaciones han aceptado formar parte de la presente investigación, poniéndose a disposición para el relevamiento de información.

1.3 Planteo del Problema de investigación:

¿Cuáles son los mecanismos para la identificación de talento utilizados por los laboratorios nacionales en la actualidad?

¿Cuáles son los principales obstáculos que encuentran en la implementación de mecanismos de identificación de talentos?

1.4 Objetivo Principal: Establecer y describir cuales son los mecanismos de identificación de talento en laboratorios nacionales en la actualidad.

Objetivos específicos: 1- Identificar las necesidades que movilizan a las organizaciones a implementar mecanismos para la detección del talento.

2- Determinar la concepción de talento que adoptan las organizaciones.

3- Identificar y describir los mecanismos implementados para la detección del talento.

4- Analizar el impacto de la implementación de mecanismos para la identificación de talentos en la gestión de recursos humanos.

1.5 Presentación de casos:

Biogénesis Bagó: Laboratorio veterinario que investiga, desarrolla y comercializa productos biotecnológicos y servicios veterinarios que brindan soluciones efectivas a las principales enfermedades que impactan en la sanidad



y productividad de los rodeos en el mundo. En el año 2014 y en el 2016 fue reconocida por la prestigiosa revista Animal Pharm, entre aproximadamente 800 laboratorios, como la mejor empresa en Latinoamérica del Sector Veterinario; por su trayectoria, su expansión hacia Asia y su destacada labor en el resguardo sanitario de la región.

Con una trayectoria en la industria veterinaria iniciada en 1934, hoy se posiciona como una compañía líder en el mercado de grandes animales de América Latina. A su casa central ubicada en Argentina, se suman las filiales en Asia, Brasil, Bolivia, Centroamérica, España, MENA, México, Paraguay y Uruguay y una fuerte presencia comercial en otros países.

En 2016 inició una nueva etapa en la internacionalización de sus tecnologías, con la habilitación de una planta de producción en China, junto HILE Biotechnology, para la producción exclusiva de vacuna contra la Fiebre Aftosa.

Biogénesis Bagó se propone estar a la vanguardia de las soluciones que se requieren en cada zona ganadera de los países donde está presente.

Misión: Generar productos y servicios de calidad y ofrecer soluciones efectivas de manera ágil para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en el cuidado de la salud animal.

Visión: Ser una empresa líder a nivel global que entiende y se anticipa a los desafíos de la Salud Anima.

Valores: Compromiso con nuestra gente /Siempre junto a nuestros clientes /En equilibrio, sustentables y armónicos /Trabajamos con integridad /Cultura innovadora.

Dotación: La dotación total de Biogénesis Bagó SA, es de 1000 personas distribuidas en dos plantas productivas y nueve filiales administrativo-comerciales. La gestión de Recursos Humanos es corporativa y se encuentra en la casa matriz, brindando servicios a todos los colaboradores de la empresa. La dirección de Recursos Humanos está conformada por 21 personas.

Sinergium Biotech: es una compañía biofarmacéutica argentina especializada en la investigación, el desarrollo, la producción y la comercialización de vacunas y productos biofarmacéuticos de alta complejidad.



Su equipamiento y estándares de procesos productivos son compatibles con las más altas normas internacionales de Buenas Prácticas de Manufactura (GMP, según las siglas en inglés), siguiendo los lineamientos de la agencia regulatoria norteamericana Food & Drug Administration (FDA) y de la European Medicines Agency (EMA). Cumple además con las regulaciones nacionales establecidas en el país por la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), la cual está alineada con el Mercosur.

La calidad de las vacunas y productos biotecnológicos producidos por Sinergium Biotech está monitoreada por sistemas de control y seguimiento mediante equipos de la más avanzada tecnología que garantizan la seguridad y eficacia de los productos y la salud de las personas.

Con características únicas a nivel mundial, lleva adelante un modelo productivo innovador de alianzas estratégicas con laboratorios nacionales e internacionales que permite: la transferencia y disponibilidad de tecnologías de última generación, la autonomía en la producción y provisión de productos estratégicos que anteriormente debían importarse, la generación de nuevas fuentes de trabajo con profesionales altamente calificados, el reemplazo de importaciones y la generación de un importante potencial exportador.

Valores: Responsabilidad y compromiso, trabajo en red, flexibilidad, orientación a resultados e innovación.

Sinergium Biotech tiene una dotación de 300 personas en la actualidad. La gerencia de Recursos Humanos depende directamente del directorio y está conformada por 5 personas.

Elea: Laboratorio Argentino, que desde 1939 investiga y desarrolla medicamentos confiables para diversas especialidades médicas.



Respaldados por unidades de negocios con marcas líderes, proyectos propios de Investigación y Desarrollo, licencias de importantes Compañías internacionales, plantas productoras que operan en total sincronía y una red de distribución de gran alcance, se ubican hoy entre las primeras posiciones del mercado Farmacéutico Argentino.

La ética y la integridad son pilares fundamentales para Elea y están presentes en todas las relaciones que mantienen con clientes, proveedores, colaboradores y entidades privadas o públicas.

La sustentabilidad y la integridad van de la mano y por ello Elea se ha comprometido a mitigar el impacto ambiental que genera. Busca promover en su cultura el compromiso con la sustentabilidad e implementaron tecnologías nuevas y más sostenibles.

Misión: Nuestra misión es impulsar la innovación permanente en el desarrollo de medicamentos de avanzada y tratamientos que eleven la calidad de vida de las personas, desde Argentina, hacia el mundo.

Visión: Ser el laboratorio más presente en los hogares, comprometidos con todas las etapas de la vida de cada persona.

Valores: Cercanía - Con cada hogar, en cada momento. Porque acompañamos a los consumidores, pacientes y médicos en todas las etapas importantes de su desarrollo, mejorando su salud y calidad de vida. / Flexibilidad - Para poder pensar y repensar en el camino. Nos adaptamos a las diversas circunstancias que se nos presentan dando respuestas ágiles, porque tomamos los cambios como nuevos desafíos por alcanzar. / Compromiso - Con las nuevas ideas, pero manteniendo los mismos ideales. Estamos profundamente comprometidos con la innovación y el crecimiento permanente, manteniendo los altos estándares de calidad, seguridad y tecnología, que han sido los pilares de nuestra historia. / Innovación -Constante para llegar más lejos siempre. Nos atrevemos a hacer lo que nadie

Lic. Nadia Vanesa Moraut
DNI: 27.010.988

hace. Estamos a la vanguardia en cada una de nuestras áreas, con el objetivo de ser siempre los primeros.

Elea emplea a 1.157 personas en la actualidad. La gerencia de Recursos Humanos está conformada por 25 colaboradores.

Capítulo II

2.1 Marco Teórico: Muchos son los autores que escriben acerca de la Gestión del Talento, debido a la importancia que este tema ha tomado en las organizaciones. Contar con una estrategia para gestionar los talentos, se ha convertido en una necesidad para las organizaciones que desean retener y desarrollar el activo intangible generador de ventaja competitiva en una actualidad marcada por un contexto volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA). En palabras de Andrés Hatum, *“Las organizaciones debieron adaptarse rápidamente y transformarse radicalmente a los cambios y las crisis provenientes del entorno. La vieja estabilidad fue reemplazada por una era de cambios rápidos y de turbulencia.*

*Además, la homogénea fuerza de trabajo de antaño se volvió heterogénea, pues diversas generaciones empezaron a trabajar juntas y a interrelacionarse” “Los temas referidos con el talento y su gestión, que antes no se tomaban en cuenta, proliferaron y empezaron a requerir más atención.” “...la gestión del talento es considerada como una actividad estratégica alineada con la estrategia de negocios de la empresa, que busca atraer, desarrollar y retener a empleados talentosos en los diversos niveles de la organización”*¹

En este sentido, Dave Ulrich y Norm Smallwood plantean *“Los activos como el liderazgo, el talento y la velocidad son los factores que dan lugar a un valor de mercado superior.” “Lo que la gente respeta de las empresas no es la forma en la que están estructuradas o sus métodos específicos de gestión, sino sus capacidades, su destreza a la hora de innovar o de responder a las cambiantes necesidades de los clientes. Estas capacidades organizativas, tal como nosotros las denominamos, son importantísimos activos intangibles.”*² Estos activos intangibles son el resultado de diferentes prácticas, programas y procesos de recursos

¹ Hatum, A., (2009) “El caos del talento”, Harvard Business Review – América Latina. Pag. 20.

² Ulrich, D. y Smallwood, N., (2004) “Capitalizar las capacidades”, Harvard Business Review – América Latina. Pag 14.

humanos, que tienen como objetivo llevar a la organización al cumplimiento de los objetivos estratégicos, pensando en las necesidades futuras que tendrá el negocio.

En función a la revisión bibliográfica realizada, se desarrollarán a continuación los conceptos de potencial, talento y desempeño con el objetivo de alcanzar una concepción teórica sobre la gestión del talento organizacional a los efectos de la presente investigación.

2.1.1 Potencial: Los autores Silzer y Church en su artículo “The pearls and perils of identifying potential”³ han generado un interesante debate sobre las diferentes perspectivas de potencial, haciendo referencia a la concepción de potencial en las organizaciones como la posibilidad de ocupar, por medio del desarrollo, una función de liderazgo en el futuro. Para lo cual se hace necesario poder identificarlo y administrarlo para cubrir dichas posiciones en la organización, Silzer y Church (2009: 377-412) “...identificar el talento que ya existe en la organización y los empleados que tienen el potencial de ser eficaces en otras funciones futuras, normalmente con responsabilidades mucho más amplias, y en niveles jerárquicos más altos (y en algunos de los casos, tratar de identificar a los candidatos a la C-Suite del futuro) ... El concepto de potencial o potencial de talento, tal como lo utilizan muchas organizaciones, se refiere a la posibilidad de que los individuos puedan convertirse en algo más de lo que son actualmente. Implica un mayor crecimiento y desarrollo para alcanzar un estado final deseado...El proceso de predicción no consiste en ajustar a un individuo a puestos y responsabilidades específicos conocidos, sino en predecir el potencial que tiene un individuo, con un crecimiento y desarrollo adicionales, para ser un candidato en el futuro para un grupo de posibles puestos”⁴.

Para poder predecir el potencial en el contexto organizacional, Silzer y Church en función a su estudio de investigación sobre los modelos de identificación de potencial, clasifican los principales predictores en:

³ Silzer, R. & Church, A.H. (2009). “The pearls and perils of identifying potential.” *Industrial and Organizational Psychology* 2

⁴ Traducción propia.

- Capacidades cognitivas: en función a las variables de pensamiento conceptual o estratégico. La capacidad cognitiva y la capacidad de lidiar con la ambigüedad.
- Variables de Personalidad: habilidades interpersonales, dominancia, madurez emocional y la capacidad de resiliencia.
- Variables de Aprendizaje: Capacidad de aprendizaje, flexibilidad, interés por aprender y apertura al feedback.
- Habilidades de Liderazgo: Capacidad de liderar, gestionar y empoderar a la gente. Capacidad de desarrollar a otros. Capacidad de influir, inspirar, desafiar el status quo, ser factor de cambio.
- Variables Motivacionales: Compromiso, impulso y energía. Es la aspiración, el impulso hacia el progreso, la ambición, el compromiso con la organización.
- Registro de Desempeño: Implica la trayectoria de su desempeño y las experiencias de liderazgo.
- Otras variables: Variables técnicas, ajuste cultural y conocimientos del negocio.

2.1.2 Talento: En su libro “Talentología”⁵, Mariela Golik y María Rita Blanco desarrollan de forma exhaustiva la transformación que ha sufrido el concepto “Talento” a lo largo de la historia, siempre vinculado al valor. Desde los antiguos griegos y textos religiosos, que lo describían como una unidad de medida de peso, pasando luego a ser percibido como el valor de una moneda, y más adelante descrito como el valor de las habilidades de las personas. En este sentido describen diferentes puntos de vista, que hacen referencia al origen de las habilidades. Algunas teorías como la de Francis Galton en 1892 definen al talento como innato, otras plantean que se adquiere como es el caso de John Broadus Watson en 1930 y finalmente, encontramos otra corriente que identifica que “...el talento se formaría a través de las interacciones constantes entre la naturaleza y el entorno (Abbot et al., 2002; Gagné,

⁵ Golik, M.; Blanco, M.R, (2016). “Talentología: arte y ciencia de identificar talentos”, Buenos Aires, Ed. Pluma Digital Ediciones

2004, 2010; Renzulli, 2005; Vinkhuyzen et al., 2009); sin embargo, no especifican en qué medida contribuye cada uno de ellos.”⁶

A los efectos de la presente investigación adheriremos a la acepción de talento como el resultado de la combinación entre componentes innatos y componentes adquiridos involucrando el contexto como factor esencial.

En este sentido, los autores Ulrich D. y Smallwood, N., en su artículo “What is talent?”⁷ [*Qué es el talento?*] describen en su análisis sobre el desarrollo de los líderes de las organizaciones una serie de experiencias vividas como instancias de aprendizaje que potencian el desarrollo del talento. Ulrich y Smallwood (2012:55-61) “...a través de una serie personalizada de experiencias de desarrollo. Estas pueden incluir:

- *Coaching de expertos. Los buenos coaches externos o internos ayudan a los líderes a analizar con franqueza sus puntos fuertes y débiles y a realizar cambios personales para mejorar.*

- *Perspectivas externas. Los ejecutivos de la C-suite suelen tener estrechos contactos con otros ejecutivos, ya sea a través de su propio directorio o de su participación en los directorios de otras empresas. Las reuniones específicas con otros ejecutivos en torno a determinados temas suelen proporcionar valiosos aspectos.*

- *Participación en grupos externos. Los ejecutivos de la C-suite tienen enormes exigencias de tiempo, pero también tienen oportunidades de aprender participando en grupos externos, incluyendo grupos de servicio o filantropía”⁸.*

Es por medio de experiencias de aprendizaje que se potencia, consolida y desarrollan las habilidades requeridas para los desafíos y funciones de las posiciones de liderazgo. Las organizaciones a lo largo de los años han adoptado y desarrollado modelos de gestión del

⁶ Golik, M.; Blanco, M.R, (2016). “Talentología: arte y ciencia de identificar talentos”, Buenos Aires, Ed. Pluma Digital Ediciones. Pag 51

⁷ Ulrich, D. & Smallwood, N., (2012) “What is Talent” en *Leader to Leader*, nr. 63, pg. 55-61.

⁸ Traducción propia.

talento que les permitan identificar el potencial de sus colaboradores promocionables a posiciones de liderazgo, con el objetivo de cumplir con la estrategia de negocio. A este grupo de personas, se las identifica como “Altos potenciales”, es decir conforman el grupo de colaboradores sobre los cuales se depositarán los recursos (dinero, tiempo, experiencias, etc.) para desarrollar las habilidades requeridas y conformar el futuro liderazgo de la organización. Altos potenciales según el trabajo realizado por Ulrich D. y Smallwood, N. (2012:55-61) *“La definición tradicional era alguien que podía ascender dos niveles verticales en cinco años. Nos parece que esto es erróneo ya que las organizaciones se han vuelto más planas y el tiempo de promoción varía mucho según la empresa”*⁹

Los autores en el mismo artículo han podido identificar 4 características que describen a un alto potencial:

“•Ambición. Todo éxito empresarial tiene un precio que incluye tiempo personal, trabajo duro, dedicación emocional y perseverancia. Los altos potenciales tienen el impulso personal y la ambición de pagar el precio del éxito.

•Habilidad. En la literatura sobre el liderazgo, los individuos suelen descarrilar porque son incapaces de aprender de los errores o del pasado, carecen de habilidades interpersonales, no están abiertos a nuevas ideas, no se adaptan a nuevas situaciones, y/o se vuelven complacientes y arrogantes. Por definición, los altos potenciales no han descarrilado y tienen potencial para el crecimiento futuro.

•Agilidad. Una de las habilidades clave para los futuros líderes es la capacidad de aprender y crecer. La agilidad de aprendizaje incluye la agilidad mental (por ejemplo curiosidad, encontrar la simplicidad en la complejidad, identificar rápidamente reglas empíricas), la agilidad de las personas (por ejemplo, ser consciente de sí mismo, comprometerse con el crecimiento personal, trabajar para ayudar a los demás a tener éxito). Agilidad para el cambio (por ejemplo, le gusta experimentar, prueba cosas nuevas, acepta el fracaso), y agilidad en los resultados (por ejemplo, flexibilidad en las ideas, bueno en nuevas situaciones, trabaja bien en equipo).

⁹ Traducción propia.

•*Logros. Los futuros líderes tienen un patrón de logros en el presente. Aceptan nuevos objetivos y cumplen bien con ellos.*”¹⁰

En el contexto actual caracterizado por un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA), el concepto de agilidad cobra vital relevancia. Agilidad de las organizaciones para adaptarse a los cambios del entorno, redefiniendo sus procesos, estructura y estrategia de negocios; así como también, agilidad en los talentos / líderes de la organización que requieren desarrollar la habilidad de adaptarse rápidamente a entornos cambiantes, demostrando capacidad de aprendizaje y sosteniendo resultados esperados para la continuidad del negocio.

2.1.3 Desempeño. *“La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc.”*¹¹ La gestión del desempeño es un proceso que permite analizar el rendimiento de un colaborador en función a los requerimientos del puesto que ocupa. Por medio de un proceso formal o informal y mediante la retroalimentación, se recorren las fortalezas y aspectos de mejora que el colaborador ha demostrado en un periodo definido. Se evalúa tanto el cumplimiento de objetivos como los comportamientos asociados, buscando un análisis integral del colaborador.

La gestión del desempeño permite una conversación entre jefe-colaborador que facilita que se alineen las expectativas y objetivos personales con los objetivos estratégicos del negocio, se evalúen recursos necesarios para conseguir los objetivos del periodo siguiente, se analice la brecha entre lo esperado y lo alcanzado generando planes de trabajo. Es una herramienta de mejora continua, que brinda información tanto para planes de carrera y de sucesión, como para identificar necesidades de capacitación y formación de los colaboradores.

Recursos humanos es responsable de definir la estrategia de gestión del desempeño que mejor se ajuste a la cultura y objetivos estratégicos de la compañía.

¹⁰ Traducción propia.

¹¹ Chiavenato, I. (2001) “Administración de Recursos Humanos”. Colombia: Nomos S.A. Pag.243.

En este sentido, la evaluación del desempeño podrá variar:

- En cuanto a periodicidad, anual, semestral, cuatrimestral, trimestral o continua; con o sin etapas formales de revisión intermedia.
- En cuanto a metodología, las formas más recurrentes son 90° si el colaborador es evaluado por su jefe y 360° si la evaluación se conforma además por una autoevaluación, la valoración de pares, subordinados y clientes internos o externos.
- En cuanto a proceso, puede incluir o no una etapa de calibración, con el propósito de generar equidad y objetividad.
- En cuanto a tipo de análisis, puede ser cualitativa evaluando la gestión por competencias, cuantitativa al evaluar el cumplimiento de objetivos o ambos.

2.1.4 Estrategia de Recursos Humanos.

Recursos Humanos como parte integral y fundamental de una organización, debe definir su estrategia. Para ello será fundamental conocer los objetivos estratégicos de negocio e implementar un plan estratégico de recursos humanos que garantice y acompañe los objetivos de la compañía. La visión, misión de recursos humanos deben desprenderse de la visión y misión de la organización, haciendo foco en el capital humano.

El Plan Estratégico de Recursos Humanos se compone por definiciones y procesos relacionados a la gestión del área, que tienen como objetivo garantizar el cumplimiento de la visión de la organización. Desde la perspectiva de gestión del talento, cuyo objetivo es atraer y retener a personas que cuenten con las competencias requeridas y puedan desarrollarse a posiciones de liderazgo ocupando roles críticos para la organización, será fundamental contar con un proceso de adquisición de talento, de gestión del desempeño, de formación, de análisis de compensaciones, paquetes de beneficios, etc.

Resulta primordial la integración y continuidad entre los procesos de adquisición de talentos y gestión del talento. El proceso de adquisición de talentos contempla por un lado el reclutamiento y por otro lado la selección de personal. En términos de I. Chavenatto *“El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento tiene como objetivo específico*

suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización”¹² Podríamos definir el proceso de adquisición de talento como un eslabón inicial clave dentro de la gestión de recursos humanos. Es a partir del reclutamiento y selección de personal que se incorporarán los talentos y futuros líderes a la organización. Establecer una estrategia que permita atraer a los mejores candidatos, se ha convertido, en función a la complejidad del mercado laboral, en un tema crítico. Los sectores de selección del personal deben innovar y adaptar sus procesos para poder llegar a los mas talentosos trabajando de forma ágil, pero también deben presentar una propuesta de valor atractiva para el candidato. Esto implica una organización que responda a las expectativas profesionales y de desarrollo del futuro colaborador, pero que también proponga una experiencia positiva. Para ello es fundamental gestionar la marca empleadora. Este concepto implica trabajar sobre la percepción de nuestros colaboradores y futuros colaboradores, así como la percepción del mercado sobre nuestra compañía y la experiencia que proponemos. En palabras de Borrachia, C. (2016: 21). *“Nuestra marca empleadora está viva en la gente que trabaja o trabajó en la compañía, en sus conversaciones, en lo que sus amigos entienden”*. Gestionar la marca empleadora significa contar con un mensaje unificado, coherente y que transmitir los valores, que permita visualizar lo que es ser parte de una empresa y trabajar para ella. Gestionar la marca empleadora agrega valor *“Para que los potenciales colaboradores me conozcan y les sea más fácil elegirme...Para bajar la rotación y crear compromiso. Para que no quede librada al azar. Para fomentar el orgullo de pertenecer”*¹³, es decir estaremos proponiendo una organización atractiva para atraer talentos, pero también generando compromiso y pertenencia con nuestros colaboradores.

El proceso de reclutamiento y selección debe garantizar que los colaboradores que se sumen a la organización cumplan con los requerimientos técnicos de la posición, cuenten con las habilidades necesarias para desempeñar su rol y puedan adaptarse a la cultura de la

¹² Chiavenato, I. (1999) “Administración de recursos humanos” Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Pag. 169

¹³ Borrachia, C. (2016). “Los jóvenes no sueñan con compañías: Por qué debes gestionar tu marca empleadora” 1ª Ed. Libro digital. Pag.47

organización. En el caso de posiciones clave, se evaluará también que la persona pueda continuar su desarrollo y crecimiento profesional.

2.1.5 Industria Farmacéutica. La presente investigación se basa sobre los mecanismos para la detección de talentos en tres laboratorios nacionales, con lo cual, es imprescindible realizar una descripción de la industria farmacéutica. En palabras de Keith Tait *“La industria farmacéutica es un importante elemento de los sistemas de asistencia sanitaria de todo el mundo; está constituida por numerosas organizaciones públicas y privadas dedicadas al descubrimiento, desarrollo, fabricación y comercialización de medicamentos para la salud humana y animal”*¹⁴ La industria farmacéutica es amplia y compleja, no sólo por la cantidad de procesos que gestiona, sino también por la variedad de especialidades y rubros que la componen, sin dejar de lado el factor de sensibilidad que se agrega a un mercado que se dedica a sostener la salud y bienestar humano y animal.

Los inicios de la industria farmacéutica Argentina datan de fines de los años 1800, con empresas que importaban medicamentos terminados; luego comenzaron las primeras producciones en el país que consistían en adquirir drogas para formular medicamentos, envasarlos y comercializarlos. Con el correr de los años, se crearon las primeras plantas productivas en Argentina; algunas de ellas con 120 años de historia. La producción de medicamentos se encuentra controlada y fiscalizada, en el caso de ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica) aprobando medicamentos y elementos médico para humanos; mientras que SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria) se ocupa de la inscripción, habilitación, control y certificación de plantas destinadas a la elaboración, fraccionamiento y depósito, de productos veterinarios y drogas aplicadas en medicina veterinaria.

Los laboratorios se agrupan en cámaras que los representan en la industria farmacéutica. En el caso de laboratorios de producción de medicamentos para humanos se distribuyen en tres cámaras: CILFA Cámara Industrial de Laboratorios Farmacéuticos Argentinos, CAEMe

¹⁴ Finklea J.; Mager Stellman J. (1998). “Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo” Vol III 79.2 Organización Internacional del Trabajo. Madrid Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Cámara Argentina de Especialidades Medicinales y COOPERALA Cooperativa de Laboratorios Argentinos. En el caso de laboratorios destinados a la producción veterinaria, por medio de CLAMEVET Cámara de Laboratorios Argentinos Medicinales Veterinarios y CAPROVE Cámara Argentina de la Industria de Productos Veterinarios.

El mercado de laboratorios veterinarios a nivel global representa 38.3 billones de dólares (2021). Según distribución geográfica, el mercado se divide:

- 30% Norteamérica,
- 26% en Asia,
- 24% en Europa,
- 10% en América Latina,
- 10% otras regiones.

Si dividimos el mercado por especie:

- Animales de compañía: 36%.
- Bovinos: 24%.
- Cerdos: 18%.
- Avicultura: 16%.
- Otros: 6%.

El mercado veterinario en Argentina participa en un 11,2% del total del mercado de América Latina y 0,5% del mercado mundial. En función a la fuerte industria ganadera, se encuentra destinado a bovinos en un 50% y más de la mitad de los productos veterinarios consumidos en el país, son producidos por laboratorios nacionales. (Fuentes: VETNOSIS, CAPROVE)

La producción y comercialización de la industria farmacéutica destinada a humanos representa a nivel global, un mercado de 1.361 billones de dólares (2021). Argentina participa en un 12,5% del total del mercado de América Latina y 0,5% del mercado mundial. Produce 753 millones de unidades al año, siendo un 70,8% producidas por laboratorios nacionales y mostrando un crecimiento paulatino de la producción en los últimos años. La industria emplea de forma directa a 43.000 personas en nuestro país y cuenta con 354 laboratorios y

229 plantas de producción (de las cuales 181 son de capitales nacionales y 48 extranjeras).
(Fuente CILFA)

En los últimos años, se han registrado fusiones y adquisiciones de empresas nacionales sobre plantas industriales de empresas multinacionales que dejaban sus operaciones en el país, tal es el ejemplo de Elea que en el año 2017 ha adquirido Laboratorio Phoenix.

La industria nacional (humana y veterinaria) han demostrado crecimiento y expansión a lo largo de los últimos años, no sólo a nivel país sino por la proyección internacional e inversiones significativas en investigación y desarrollo. A nivel laboral, esta expansión y crecimiento se traducen en un incremento la masa laboral tanto para áreas productivas, de comercialización y áreas de servicios como para sectores de investigación y desarrollo contribuyendo a la especialización y profesionalización del mercado laboral argentino por el nivel de conocimiento técnico y experiencia que requiere. Generando una gran preocupación en las organizaciones por la adquisición, desarrollo y retención de talento para poder dar respuesta a las demandas y crecimiento del negocio.

Capítulo III

3.1 Metodología: El objetivo del capítulo es presentar el diseño de la investigación, la metodología para la recolección de datos y los casos de estudio.

3.1.1 Diseño de investigación: La investigación es de tipo descriptiva y cuenta con un enfoque cualitativo. Por medio de la investigación descriptiva, se buscará explicar cuáles son los mecanismos utilizados por los laboratorios nacionales, para la detección de talento.

Por tratarse de un enfoque cualitativo, es por medio de entrevistas en profundidad a responsables de las áreas de Capacitación y Desarrollo de los laboratorios seleccionados, que se podrá obtener la información acerca de la estrategia para la gestión del talento y de las características que tiene la metodología utilizada para la detección de talentos.

Se realizará también un análisis de datos secundarios, tales como Procedimientos internos, instructivos, formularios, manuales u otro tipo de registro utilizado por las organizaciones.

3.1.2 Selección de la muestra: La muestra fue seleccionada por el método no probabilístico, es decir, que se realizó en forma intencional.

Se seleccionaron tres laboratorios nacionales y se realizaron entrevistas a los responsables de Recursos Humanos, sobre quienes descansa la Gestión del Talento de los laboratorios elegidos.

Laboratorios Seleccionados: Biogénesis Bagó, Sinergium Biotech y Elea presentados anteriormente.

3.1.3 Recolección de datos: La recolección de la información se realiza por medio de entrevistas en profundidad. Este tipo de entrevistas permite llegar a obtener mayor información sobre el proceso. Se inicia con una pregunta abierta y la continuidad de la entrevista depende de las respuestas del entrevistado.

3.1.4 Estrategia de campo: Se establece un primer contacto telefónico con los responsables de la Gestión del talento de las organizaciones seleccionadas, con el objeto de presentar el proyecto de investigación y coordinar un primer encuentro.

Previo a concretar la primera reunión, se envía a cada entrevistado un mail recordando los temas a abordar, el objetivo del encuentro y la agenda del mismo.

3.1.5 Supuestos de la investigación:

El investigador parte de los siguientes supuestos que luego por medio de la presente investigación, se confirmarán o refutarán en función a la información recopilada.

- Los laboratorios nacionales cuentan con mecanismos de detección de talento como parte de la estrategia de RRHH con mayor o menor nivel de formalidad y proceso.
- La complejidad del mercado laboral, el nivel de especialización y conocimiento requerido por los colaboradores de la industria farmacéutica motivan a los laboratorios a centrar esfuerzos y estrategias para la identificación y gestión de los talentos en la organización.
- El acompañamiento y soporte de la dirección son fundamentales para la implementación de procesos de gestión del talento; sin este apoyo resulta muy complejo poder instaurar el proceso.
- La implementación de mecanismos para identificación de talentos permite una gestión de RRHH eficiente.

Capítulo IV

4.1 Análisis de casos: Para el presente trabajo de investigación, se consultaron los laboratorios Sinergium Biotech, Elea y Biogénesis Bagó. Comenzaremos describiendo y detallando la información suministrada por los responsables de gestión del talento de cada una de las organizaciones, con el objetivo de presentar similitudes, diferencias y la metodología utilizada para la identificación del talento.

Sinergium Biotech surge durante la pandemia de influenza A (H1N1) en el año 2009. En ese momento se hizo evidente la necesidad de contar en Argentina con una planta de producción local de vacunas. En el año 2010 y por medio de un acuerdo con la compañía suiza Novartis, se inicia el proceso de transferencia de tecnología para la producción local de vacunas antigripales en el país. El área de Recursos Humanos asumió el gran desafío de reclutar y formar los talentos requeridos para la operación de una planta productiva de alta complejidad en un contexto de emergencia sanitaria, que con el correr de los años fue ampliando sus procesos productivos.

Recordemos que Sinergium Biotech es un laboratorio biofarmacéutico especializado en la investigación, el desarrollo, la producción y la comercialización de vacunas y productos biofarmacéuticos de alta complejidad; con altos requerimientos normativos y de calidad. Este foco de negocio es el que impulsó al equipo de Recursos Humanos a comenzar a trabajar sobre la gestión del talento. En un principio para poder identificar personas clave que querían retener en la organización que hasta el momento eran identificadas por el jefe/gerente en función a criterios propios, afinidad, etc. dejando un amplio margen de subjetividad. El proceso de gestión del talento les permitiría ser asertivos en las acciones de recursos humanos para los puestos identificados como críticos, así como trabajar en atraer personal técnico calificado. Sinergium Biotech se encuentra ubicado en la localidad de Garin, provincia de Buenos Aires en una zona definida como “polo biotecnológico” por la presencia de grandes empresas orientadas a la biotecnología, la investigación y el desarrollo; generando un contexto de gran competencia por los talentos y personal especializado.

En el año 2018, por medio del acompañamiento de una consultora externa, el equipo de recursos humanos comenzó a delinear la estrategia de gestión del talento por medio de un abordaje integral de todos procesos, políticas y prácticas de identificación, atracción, selección y desarrollo del capital humano, en el marco de la Estrategia de Recursos Humanos, anclada en las necesidades del negocio.



Fuente: Sinergium Biotech

La herramienta utilizada para la detección del talento es la matriz “9 Boxes”.

La matriz 9 Boxes surge en los años 1970 cuando la consultora McKinsey generó una matriz de análisis para la empresa General Electric. La matriz de 9 cuadrantes proponía analizar 150 unidades de negocios por medio de dos ejes: Participación en el mercado y Potencial de crecimiento. Con el correr de los años, la matriz fue evolucionando hasta convertirse en una herramienta de gestión del talento para las áreas de RRHH.

De esta forma, el análisis por medio de los 9 cuadrantes propone una visión integral de la gestión de cada colaborador, contemplando tanto el desempeño en el eje horizontal, como el potencial en el eje vertical; ambos ejes valorados en una escala de bajo, moderado o alto. Los

nombres asignados a los cuadrantes pueden variar según cada organización, así como la descripción de estos. El objetivo de la matriz 9 Boxes es establecer un diagnóstico que permita generar la mejor estrategia de desarrollo para cada colaborador por medio de actividades de formación, tutorías o desarrollo del liderazgo en función a los objetivos estratégicos de la compañía.



Fuente: web.hr

Por ejemplo, si un colaborador es ubicado en el cuadrante superior derecho, estaremos refiriéndonos a un “Alto potencial”, “Modelo de rol” o “Estrella” según la denominación elegida por la organización. Se suele describir a estas personas como sujetos con habilidad, agilidad y motivación para continuar desarrollándose hacia roles de mayor liderazgo dentro de la organización. Es decir, son personas que demuestran y sostienen un alto nivel de desempeño y potencial. Se desenvuelven de forma exitosa en cada desafío que asumen. Tienen agilidad para aprender y compartir su visión, así como capacidad de integrar diferentes variables y realizar un análisis integral de las situaciones. Suelen ser identificados como futuros líderes de la organización, sucesores de posiciones clave y en quienes se destinan mayores recursos de formación y retención.

La gestión del talento por medio del matiz 9 boxes puede llegar a ser subjetiva y dar lugar a la parcialidad si no se establecen criterios claros en cuanto a lo que se entiende por un nivel alto, moderado o bajo de desempeño, así como también es necesario contar con un criterio para el análisis de potencial y cada uno de sus niveles. En el caso de Sinergium Biotech, establecieron criterios para:

- Eje Desempeño. Considerando el Desempeño Sostenido: Se evidencia en un individuo a través de su contribución en múltiples roles y contextos, en un período de tiempo prolongado (3 a 5 años). El desempeño se mide en función a los objetivos del negocio y a las competencias definidas para su rol. Desempeño Sostenido no es un promedio de las calificaciones anuales de Desempeño, sino que contempla el nivel de contribución y resultados del colaborador en diferentes contextos, roles, jefes y el uso de recursos. Las calificaciones anuales de las evaluaciones de desempeño son sólo uno de los elementos a considerar dentro del Desempeño Sostenido.
- Potencial: En cuanto al eje para evaluar el potencial, trabajaron sobre el concepto “Learning Agility” [*Agilidad de aprendizaje*] y la especificación de Korn Ferry sobre el mismo. Trabajar sobre la agilidad de aprendizaje permite predecir la capacidad de adaptación a diferentes contextos, desafíos, equipos, que tendrán los colaboradores. Knight, M.; Wong, N. (2017) *“En entornos empresariales impredecibles, azotados por el cambio, la adaptación y la evolución constantes, las organizaciones necesitan cada vez más talento con capacidades de agilidad de aprendizaje para avanzar y negociar con éxito los tiempos volátiles... La agilidad de aprendizaje no es necesariamente una habilidad académica, sino que encapsula la capacidad y la pasión de un individuo para estudiar rápidamente un nuevo problema y utilizar su propio proceso de aprendizaje para obtener una comprensión profunda antes de tomar una decisión. Las personas con capacidad de aprendizaje ágil adquieren continuamente nuevas habilidades, aprenden de la experiencia, aceptan nuevos retos y rinden bien en condiciones cambiantes.*

La agilidad de aprendizaje abarca cinco factores:

- *Agilidad mental: aceptar la complejidad, examinar los problemas de forma única, establecer nuevas conexiones y mantenerse inquisitivo.*

- *Agilidad de las personas: tener una mentalidad abierta hacia los demás, disfrutar de la interacción con grupos diversos y sacar lo mejor de los demás.*
- *Agilidad para el cambio: voluntad de liderar los esfuerzos de transformación, explorando continuamente nuevas opciones.*
- *Agilidad en los resultados: obtener resultados en situaciones difíciles, responder a los retos, inspirar a los demás para que consigan más de lo que creían posible.*
- *Conciencia de sí mismo: ser reflexivo, comprender los puntos fuertes y débiles, buscar la retroalimentación y la visión personal”¹⁵*

Para cada uno de los conceptos, en Sinergium Biotech desarrollaron una descripción contemplando la cultura y los desafíos de la organización. Se describieron observables a modo de ejemplo para cada una de las agilidades, así como también para desempeño sostenido, con el propósito de disminuir el factor subjetivo al momento de realizar el análisis. Se generaron capacitaciones y manuales sobre el proceso para acompañar la gestión de implementación.

Desempeño y desarrollo fueron definidos como procesos clave de la propuesta de desarrollo integral. Ambos se interrelacionan entre sí y se implementan de manera integrada en la gestión diaria, con el fin de maximizar el valor de los colaboradores y los equipos de trabajo que ellos conforman.

Sinergium Biotech cuenta desde 2011 con un proceso de gestión del desempeño 360° que permite obtener una visión amplia de la gestión del colaborador, al recibir feedback de diferentes interlocutores. El proceso implica autoevaluación, evaluación entre pares, evaluación del jefe y de los equipos a sus jefes. En el proceso, se evalúa el cumplimiento de los objetivos planteados para el periodo y el desempeño por competencias. Cuentan con cuatro competencias organizacionales que aplican a todos los colaboradores, cinco competencias de liderazgo para las personas que tienen gente a cargo y competencias específicas para cada área.

¹⁵ Traducción propia.

Competencias Organizacionales:

- Responsabilidad y Compromiso
- Trabajo en red
- Flexibilidad
- Orientación a resultados.

Competencias de liderazgo:

- Coherencia y consistencia
- Desarrollo de equipos
- Eficiencia en la gestión
- Innovación y creatividad
- Habilidad técnica

Competencias específicas: (ejemplo Recursos Humanos)

- Comprensión interpersonal y del contexto
- Gestión de las emociones
- Foco en el cliente
- Confidencialidad
- Imagen y coherencia profesional

Contar con un proceso de gestión del desempeño ya implementado, facilitó el análisis para desempeño sostenido.

Recursos Humanos definió en conjunto con la dirección, la estrategia de iniciar la identificación de talentos con los directores, mapeando a los gerentes y luego, éstos a los jefes. El proceso se complementó con sesiones de calibración que tienen como objetivo compartir los resultados del análisis de talento realizado sobre los colaboradores con otros líderes de la organización, buscando un consenso sobre la visión de cada colaborador evitando parcialidades y subjetividad. En función al resultado obtenido, se avanzó en diseñar los planes de desarrollo individual y en comenzar a trabajar sobre los puestos clave para el desarrollo de planes de sucesión.

Proceso de Gestión del Talento en Sinergium Biotech:



En función a las entrevistas realizadas al responsable de gestión del talento del laboratorio, los planes de desarrollo se nutren de:

- Fortalezas y oportunidades de desarrollo identificadas en la evaluación de desempeño.
- Mapeo realizado en el 9 boxes y el resultado de la sesión de calibración.
- Aspiraciones y compromiso personales del colaborador.
- Necesidades de la organización.

El foco del plan de desarrollo es, por medio de haber evaluado y segmentado el talento de la organización, generar una propuesta de desarrollo diferenciado para cada caso, lo cual permitirá que cada colaborador maximice su contribución y desarrolle su potencial, generando una experiencia de aprendizaje efectiva.

El plan de desarrollo individual se basa en el modelo 70 20 10 desarrollado por Morgan McCall, Robert Eichinger y Michael Lombardo a mediados de la década del 90. El modelo propone por medio de la combinación de acciones definidas, generar experiencias de aprendizaje.

70 20 10 se refiere a que el 70% del plan de desarrollo debe basarse en experiencias de aprendizaje en el puesto de trabajo. Por ejemplo, por medio de movimientos a roles de mayor complejidad, participar de un proyecto, objetivos que impliquen vencer nuevos obstáculos, lidiar con la incertidumbre y la complejidad, una visión global del negocio, influir mas allá de la autoridad formal, etc. Es decir, proponer actividades, funciones o roles que demanden la puesta en practica de nuevas habilidades, competencias y permitan por medio del “hacer” incorporar nuevos conocimientos y desarrollar competencias. El 20% se refiere al aprendizaje de otros, por ejemplo, por medio de un proceso de coahing, mentoring,

acompañamiento del jefe, participación en reuniones de mayor complejidad, etc. Y el 10% se refiere al aprendizaje formal, una capacitación interna o externa, seminarios conferencias, lecturas, etc.

En función al análisis de talento realizado para el equipo gerencial y de jefes de Sinergium Biotech, se generaron acciones de formación lideradas por una universidad con el objetivo de reforzar por medio de un programa de capacitación, los aspectos comunes identificados como áreas a trabajar en los planes de desarrollo vinculados a liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Los planes de desarrollo fueron acompañados por procesos de coaching o seguimiento de los jefes, según sea el caso, y por acciones concretas definidas como objetivos de desarrollo que deben realizarse en el puesto de trabajo.

Sinergium Biotech parte de la concepción de que todos los colaboradores pueden ser desarrollados, lo importante es mapear y segmentar para poder generar el mejor plan de desarrollo para cada uno. El objetivo del equipo de recursos humanos es poder continuar implementando el proceso con el resto de la organización y que cada colaborador cuente con un plan de desarrollo, ya sea para cumplimentar lo requerido por su rol actual, para desarrollarse en una nueva área o para crecer a un rol de mayor complejidad en la organización. Con el avance logrado hasta el momento se han revisado y alineado los paquetes de beneficios y compensaciones.

De forma complementaria, se comenzó a trabajar en el proceso de adquisición del talento ajustando las entrevistas y realizando un psicotécnico que contemple la identificación de habilidades para el desarrollo. La técnica administrada es el análisis del discurso de Elliot Jaques.

Como área de recursos humanos, haber comenzado a trabajar en gestión del talento les permitió estar más cerca de la línea, involucrarse y comprender la función y requerimientos de cada área, permitiendo ajustar el proceso de adquisición de talento a las necesidades del negocio, revisar y redefinir los contenidos de los programas de formación y posicionarse como área estratégica para la compañía.

A lo largo de la implementación del programa de gestión del talento, en Sinergium Biotech se encontraron con los siguientes desafíos:

-El proceso de Gestión del Talento se percibía como una tarea más que en algunos casos no era considerada como una herramienta que agregue valor a la gestión del líder.

-La expectativa de los líderes era recibir más información de sus colaboradores o parte del proceso realizado por recursos humanos.

-Implementar un proceso que nació como necesidad del área de recursos humanos, validado por la dirección, pero no impulsado por ellos. No fue incorporado como estrategia de negocio con lo cual, el seguimiento quedó en el equipo de recursos humanos.

-Falta de seguimiento de los planes de desarrollo individual. El avance de los mismos quedó en función al interés de cada líder.

El equipo de recursos humanos continúa trabajando para poder extender la práctica al resto de la organización.

Otra es la situación del Laboratorio Elea que comenzó hace dos años a gestionar el talento. Inició el proceso con el equipo de directores, analizando a los reportes del director general y a los gerentes. El proceso fue promovido por el director general luego de la fusión con el Laboratorio Phoenix. En el contexto de esta fusión, se incorporaron gerentes y directores con trayectoria en organizaciones multinacionales que gestionaban procesos de talento entre otros. Esta situación, por un lado, facilitó el aprendizaje e incorporación de un nuevo proceso de recursos humanos; y por otro lado, aceleró la cultura de gestión del talento en Elea.

El área de recursos humanos, frente a un escenario de cambio y de mayor demanda de procesos por parte de la organización y mayor demanda de personal calificado, rápidamente estableció sus objetivos de trabajo en cuanto a gestión de talento y comenzó a trabajar en:

-Medición del desempeño, por medio de implementar un sistema informático para la gestión del desempeño,

-Gestión del talento, realizando un mapeo de talento del grupo definido y

-Marca empleadora y compensaciones, buscando ser competitivos tanto interna como externamente.

El proceso de gestión del talento en Elea fue trabajado por el equipo de recursos humanos con el soporte de una consultora externa experta en el tema. Se realizó el mapeo de directores por medio de la administración del Inventario Hogan de Personalidad y por medio de entrevistas en profundidad; en el caso de gerentes, se administraron los test psicométricos DISC (que permite identificar el perfil dominante de una persona) y HPTI (que ayuda a identificar el potencial de liderazgo en el colaborador), junto con una entrevista en profundidad. Las entrevistas en profundidad tienen como objetivo complementar el proceso y trabajar sobre las aspiraciones de carrera. En función a la información recopilada, se realizaron los informes individuales de talento.

El Inventario Hogan de Personalidad (HPI), es una técnica psicométrica que mide personalidad normal. Se trata de una técnica autoadministrada que consta de 206 preguntas que se deben responder con verdadero o falso. Brinda información sobre el lado positivo de la personalidad: características que facilitan o inhiben la capacidad de una persona para llevarse bien con los demás y de alcanzar sus objetivos. Evalúa:

- Adaptación a los cambios
- Habilidades de socialización
- Empatía
- Prudencia
- Capacidad de aprendizaje ¹⁶

Por otro lado, el HPTI (The High Potential Trait Indicator) fue desarrollado por Ian MacRae y Adrian Furnham en University College London (UCL) y High Potential Psychology Ltd. Se trata de una técnica psicométrica, autoadministrable de 78 ítems que deben ser valorarlos en una escala Likert de 1 a 7 (de 1 "totalmente en desacuerdo" a 7 "totalmente de acuerdo"). Por medio de esta técnica, podremos identificar a los colaboradores con capacidades de liderazgo.

¹⁶ https://www.hoganassessments.com/wp-content/uploads/2013/08/Interpreting_HPI_Subcales.pdf. Consultado octubre 2022.

Mide los siguientes rasgos de personalidad:

- Conciencia
- Ajuste
- Curiosidad
- Enfoque de riesgo
- Aceptación de la ambigüedad
- Competitividad ¹⁷

En cuanto a DISC, que son las siglas de los 4 estilos de personalidad evaluados por esta técnica. Fue desarrollado por el psicólogo y escritor estadounidense William Moulton Marston. Se trata también de una técnica psicométrica que evalúa personalidad normal y que dará como resultado, una combinación de los siguientes estilos:

- D = Dominancia
- I = Influencia
- S = Seguridad - Estabilidad
- C = Cumplimiento – Control

Al igual que las técnicas anteriores, es autoadministrable y en este caso consta de 24 preguntas, para cada una de ellas se debe elegir una de las cuatro opciones de respuesta presentadas¹⁸.

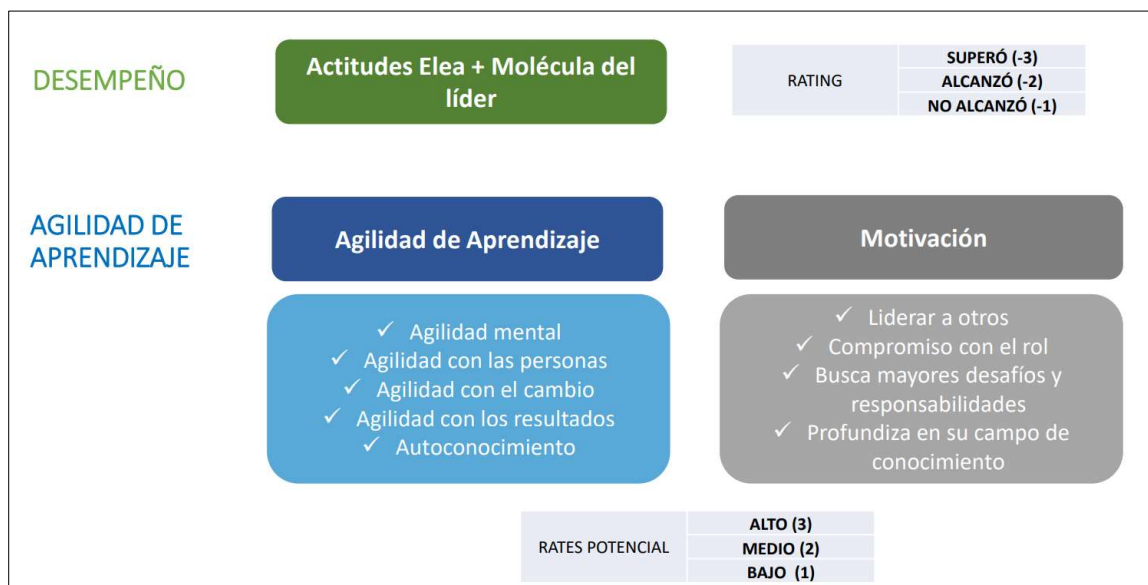
Comenzar a trabajar en Elea gestión del talento, le permitió a recursos humanos iniciar conversaciones de desarrollo con los líderes; conversaciones sobre posibilidades de crecimiento vertical, crecimiento horizontal, caminos de desarrollo, habilidades requeridas para cada posición, etc. Pudieron comenzar a trabajar en autodesarrollo por medio de capacitaciones para poder interpretar sus propios resultados de DISC, así como también comenzar a tener conversaciones de desarrollo y liderazgo con sus equipos de trabajo.

¹⁷ <https://www.thomas.co/high-potential-trait-indicator-hpti-assessment>. Consultado octubre 2022.

¹⁸ <https://testdisconline.com/antecedentes-historicos-del-test-disc/>. Consultado octubre 2022.

El informe individual de talento fue trabajado con cada líder como material inicial para la identificación del colaborador en la matriz 9 Boxes. Es decir, con la información del primer proceso de gestión del desempeño más los informes individuales, los líderes pudieron mapear a sus reportes en los cuadrantes de la matriz. Junto a recursos humanos se realizan las sesiones de calibración y el paso siguiente consiste en el armado de un plan de desarrollo individual basado en el modelo 70 20 10.

El 9 Boxes para Elea contempla en un eje, el resultado de la evaluación de desempeño y en el otro el análisis sobre agilidad de aprendizaje, como se detalla a continuación:



Metodología para identificar a los colaboradores en 9 Boxes. Fuente: Elea

Para Elea, un “Alto potencial” tiene la habilidad, agilidad y aspiración de avanzar hacia niveles superiores de liderazgo, significativamente más rápido que sus pares. Cuenta con:

- Pensamiento estratégico.
- Resiliencia.
- Estabilidad y madurez emocional.
- Comunicación efectiva.
- Influencia y liderazgo.
- Deseo de crecimiento y mayores responsabilidades.

Uno de los pilares de la gestión de recursos humanos de Elea es el desarrollo de sus colaboradores. Contar con parte de la estructura mapeada, les permite identificar posibles nuevas posiciones para los colaboradores y cubrir vacantes que puedan surgir con personal interno.

Para el segundo año de gestión del talento, desde recursos humanos generaron una herramienta de mapeo de talento por medio de observables que responden a los criterios definidos en el 9 Boxes, agrupados según Alto Potencial, Valioso, Especialista o Dilema con el objetivo de validar el mapeo realizado el año anterior. Se incorporó un relevamiento de aspiraciones de carrera, por medio de un formulario para luego avanzar con una nueva sesión de calibración. En función a estos resultados, recursos humanos junto con el director define la estrategia de retención (análisis de compensación, participación en proyectos, capacitaciones) para las personas identificadas como altos potenciales y los planes de desarrollo focalizando en planes de sucesión para puestos clave.

El 70% de los planes de desarrollo individual, se trabajan por medio de participación en proyectos, participación en reuniones o asignaciones especiales. El 20% por medio de procesos de coaching o mentoring (con el objetivo de acercarles una mirada complementaria. Por ejemplo, un perfil técnico realizando un proceso de mentoring con uno de los directores vinculados al negocio, compartiendo prácticas y conocimientos) además del acompañamiento del jefe y el 10% en función a requerimientos puntuales de capacitación.

La gestión del talento le permite tener al área de recursos humanos, una gestión estratégica centrando los esfuerzos y recursos en las personas que agregan valor, que tienen conocimiento técnico difícil de conseguir en el mercado o son identificados como altos potenciales. Así como también, ajustar los procesos de formación y adquisición de talentos.

En cuanto a gestión del desempeño, en Elea implementaron un proceso de autoevaluación, evaluación del jefe directo y calibración de desempeño para el personal fuera de convenio. El proceso contempla cumplimiento de objetivos y evaluación de las “Actitudes Elea” y en el caso de personas con roles de liderazgo, se evalúa también la “Molécula de Líder”, según se detalla en las siguientes imágenes.



Fuente: Elea

En el caso del personal dentro de convenio (es decir personal que sus tareas se encuentran enmarcadas en el convenio colectivo de trabajo con una escala salarial definida), se realiza una evaluación sobre comportamientos observables que se desprenden de las Actitudes Elea.

El proceso de adquisición de talento fue revisado para ajustarlo y alinearlo al proceso de gestión del talento. Se incorporaron técnicas para evaluar potencial y se está trabajando fuertemente en Elea como marca empleadora, compartiendo valores de la organización y una propuesta de valor al candidato.

El proceso de gestión del talento fue potenciado e impulsado por la dirección general junto con la dirección de recursos humanos, en función a la fusión y a la incorporación de líderes que venían gestionando talento en otras organizaciones.

La estrategia de recursos humanos se encuentra alineada a los objetivos del negocio, fuertemente orientada a garantizar los recursos humanos capacitados y con las competencias requeridas para lograr los objetivos. La gestión del talento es parte de las conversaciones de negocio en las reuniones de dirección.

En función a las entrevistas realizadas, se detalla a continuación la información recabada respecto a la gestión del talento en Biogénesis Bagó.

El equipo de recursos humanos viene gestionando hace muchos años el proceso de evaluación de desempeño (2008), por medio de un sistema desarrollado especialmente para la compañía.

En su momento se definieron competencias 12 competencias:

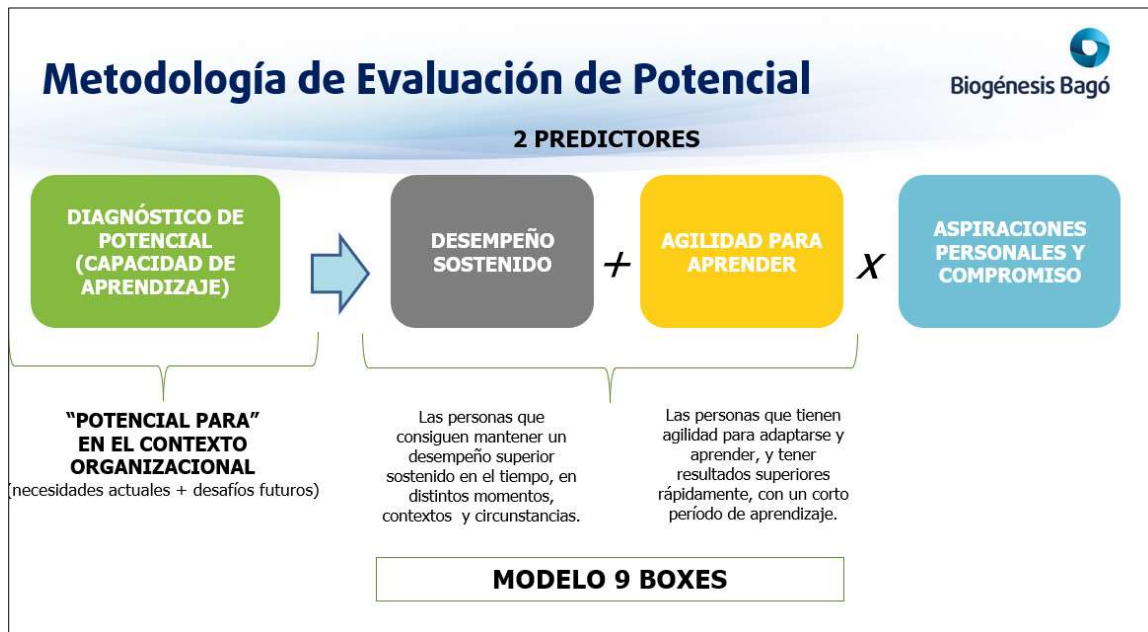
- 6 organizacional que aplican a todos los colaboradores de la organización:
 - Manejo de relaciones interpersonales,
 - Trabajo en equipo,
 - Comunicación,
 - Orientación a resultados,
 - Iniciativa,
 - Responsabilidad y compromiso.
- 6 competencias de liderazgo que corresponden a toda persona con responsabilidades sobre un equipo de trabajo:
 - Análisis de problemas y toma de decisiones
 - Planeamiento y organización
 - Desarrollo de personas
 - Flexibilidad
 - Creatividad e innovación
 - Liderazgo.

A lo largo de los años, fueron trabajando sobre la escala de valoración que actualmente es de 5 puntos: 5/Excepcional, 4/Avanzado, 3/Competente, 2/Área en la que requiere una mejora en el desempeño y 1/No alcanza. Con el objetivo de agregar valor al proceso, se trabaja con los líderes en el desarrollo, por medio de capacitaciones, de habilidades para la fijación de objetivos y conversaciones de feedback. El proceso de gestión del desempeño se encuentra validado en la organización y cuenta con un promedio de 80% de cumplimiento.

En el año 2018 por medio de una iniciativa del equipo de recursos humanos, se comenzó a trabajar en gestión del talento. El objetivo era identificar personal clave para delinear acciones de retención y planes de desarrollo en un contexto laboral complejo. Con la ayuda de una consultora externa, y tomando como base el proceso de gestión del desempeño existente en la organización, se desarrolló el proceso de gestión del talento. El cual consiste en identificar a los colaboradores según la matriz 9 Boxes. En el eje de desempeño, al igual que el caso de Sinergium Biotech, se considera el desempeño sostenido¹⁹ y en cuanto al eje para evaluar el potencial, trabajaron sobre el concepto “Learning Agility”²⁰ similar a lo descrito en el caso de Sinergium Biotech. Un aspecto fundamental para tener en cuenta, son las aspiraciones y el compromiso del colaborador. Poder realizar conversaciones de desarrollo que nos permitan conocer las expectativas profesionales del colaborador, así como también el momento personal, complementan el análisis para poder identificar al colaborador en la matriz.

¹⁹ Desarrollado en Pag.27

²⁰ Desarrollado en Pag. 27, 28



Fuente: Biogénesis Bagó

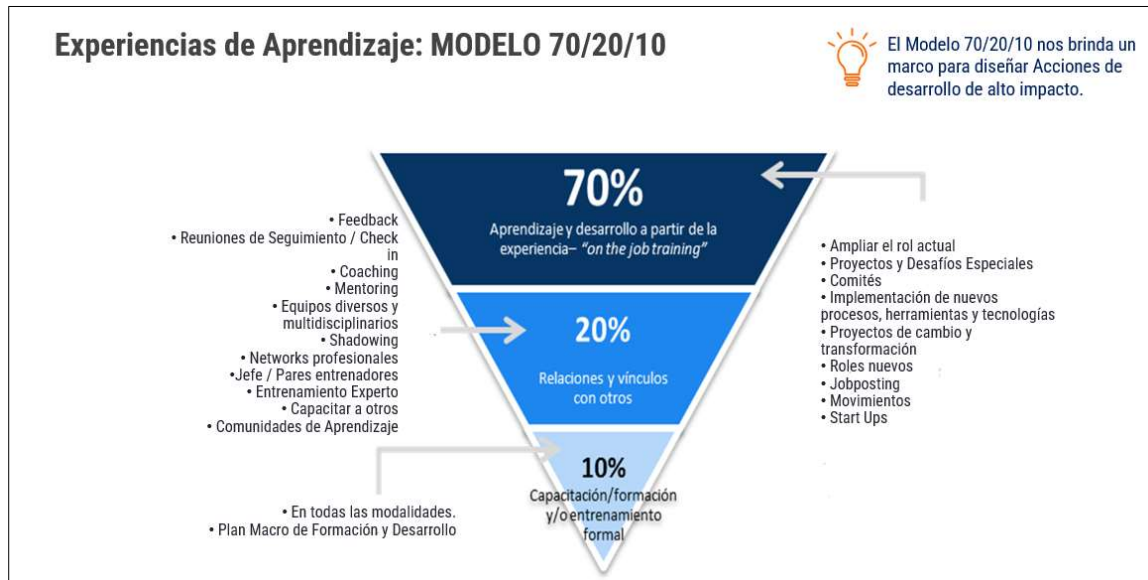
Con el objetivo de acompañar el cambio, se realizaron actividades de capacitación con directores y gerentes. El grupo definido para mapear fue el de gerentes y mandos medios.

Para recursos humanos de Biogenesis Bago, el aprendizaje es la base del desarrollo “Son los procesos de aprendizaje a través de los cuales mejoramos o sumamos competencias, para realizar nuestro trabajo de manera óptima y/o prepararnos para roles futuros”. El proceso de gestión del talento de Biogenesis Bago, se basa en los siguientes principios:

- Todos los colaboradores son desarrollables, la clave es segmentar y diferenciar.
- El desarrollo se da en el contexto de la organización y tiene como primer objetivo lograr el full performance en el rol actual.
- Desarrollo implica aprendizaje que se evidencia a través del hacer.
- El involucramiento de los líderes es clave.

El proceso contempla instancias de calibración, con el objetivo de generar una puesta en común del análisis realizado y la concepción de talento para la organización; para luego

trabajar planes de sucesión de posiciones clave y en el armado de los planes de desarrollo individual. Planes que se basan en el modelo 70 20 10²¹.



Fuente: Biogénesis Bagó

Los planes de desarrollo individual son la conclusión del proceso de evaluación de desempeño y del ejercicio de mapeo del talento. Contienen las acciones de aprendizaje críticas para lograr el desempeño esperado en el rol actual y/o para prepararse para desafíos futuros.

Cuando comenzaron desde el área de Recursos Humanos a trabajar en Gestión del Talento, el CEO de la compañía estuvo de acuerdo y coincidió en la importancia de identificar los talentos de la organización. En ese momento sólo se pudo avanzar con dos de las cinco direcciones que componían la organización y sólo hasta la etapa de calibración. En algunos casos particulares se avanzó en delinear un plan de desarrollo individual.

Biogénesis Bagó es una compañía de amplia trayectoria en el país que se consolidó en la región latinoamericana para luego continuar su proceso de desarrollo en Centroamérica y América del Norte. En el año 2019, el hasta entonces Director Comercial para la región Asia, asume la dirección general de la empresa dando comienzo a un fuerte proceso de expansión

²¹ Desarrollado en Pag. 30

global con una nueva estrategia de negocio. Se trabajó en la redefinición de la visión, misión y valores de la compañía. El área de recursos humanos rápidamente comenzó a repensar su estrategia para alinear sus planes a los objetivos de negocio.



Fuente: Biogénesis Bagó

En función a los pilares definidos por el área de Desarrollo Organizacional, se comenzó a trabajar en la revisión de cada uno de los procesos:

-Adquisición de talento: el proceso de reclutamiento y selección se llevaba a cabo de forma tradicional, es decir realizando publicaciones en portales laborales para luego seleccionar a los candidatos que se ajusten al perfil requerido. En la actualidad el equipo de selección cuenta con la herramienta “Recruiting” de LinkedIn que permite realizar búsquedas en todos los países en los que Biogenesis Bago tiene operaciones llegando a candidatos que antes no podían y mostrando una imagen corporativa más sólida. Por otro lado, se incorporó en el caso de roles de liderazgo, un análisis de potencial en el examen psicotécnico y la realización de un caso de negocios desarrollado con la gerencia que requiera la posición. Junto con las áreas de Relaciones Institucionales y Comunicaciones Internas se está trabajando en desarrollar la marca empleadora de Biogenesis Bago, dando a conocer en diferentes redes sociales, las acciones de la compañía. Se realizaron capacitaciones en Gestión del Talento con el equipo

de selección para integrar el proceso a la gestión del talento y para poder acompañar los procesos de postulación interna.

Con el objetivo de generar practicas alineadas a las necesidades del negocio, el equipo de recursos humanos comenzó, con el acompañamiento de una consultora, un proceso de relevamiento con grupos representativos de colaboradores, para trabajar sobre el concepto y la percepción del Líder Biogenesis Bago. Por medio de *focus groups* se releva por un lado la percepción actual y, por otro lado, las habilidades que los líderes deben desarrollar para acompañar el crecimiento de la organización y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Este trabajo se encuentra en proceso actualmente. Con la información recabada se pretende realizar una revisión de:

- Las competencias Biogénesis Bagó,
- El proceso de gestión del desempeño,
- Los contenidos de los programas de formación para líderes,
- El modelo de gestión del talento.

Algunos de estos procesos ya se encuentran en análisis y se están realizando cambios. Por ejemplo, el proceso de gestión del talento dejará de realizarse en dos momentos fijos en el año, para pasar a gestionarse de forma continua. Los contenidos de programas de formación para líderes estuvieron orientados a trabajar sobre adaptación al cambio, agilidad, liderazgo y conversaciones de feedback.

El área de recursos humanos se encuentra en este momento implementando un sistema de gestión de Recursos Humanos que le permitirá trabajar de forma integrada la información de los colaboradores, realizar procesos con mayor agilidad y contar con indicadores de gestión en tiempo real.

En cuanto al proceso de identificación de talentos, si bien la dirección manifestó que es un proceso critico sobre el cual la organización debe trabajar, todavía no se ha podido avanzar de forma sistemática y con todas las áreas de la compañía. Desde el equipo de recursos humanos reconocen mayor apertura de parte de los líderes a trabajar en conversaciones de desarrollo y se ha iniciado con varias gerencias el mapeo de sus estructuras de mandos medios, con un fuerte acompañamiento y soporte del equipo de recursos humanos.

Los principales desafíos que encontraron en Biogenesis Bagó para la implementación del proceso de Gestión del talento son:

- No contar con el apoyo de la dirección. Si bien actualmente el contexto de crecimiento y expansión está poniendo de manifiesto la necesidad de contar con talento en la organización y los directores han manifestado abiertamente que el proceso de gestión del talento es crítico, todavía desde el equipo de dirección no se ha avanzado en mapeos de sus reportes. Es un proceso que se le comienza a demandar a los gerentes de la organización.
- La falta de un sistema informático integral que facilite el proceso y permita trabajar a nivel global.

Capítulo V

5.1 Conclusiones.

A lo largo del trabajo de investigación se ha buscado recopilar información acerca de los mecanismos para la identificación de talento utilizados por los laboratorios nacionales en la actualidad. Se presentaron los casos de las empresas Elea, Sinergium Biotech y Biogénesis Bagó con el objetivo de representar la práctica de gestión de talento en los laboratorios, validando los conceptos desarrollados en el marco teórico.

En función a la información obtenida por medio de las entrevistas realizadas a los responsables de Gestión del Talento en las organizaciones seleccionadas, podemos arribar a las siguientes conclusiones.

En un mundo cada vez mas complejo y cambiante, resulta imprescindible que las organizaciones cuenten con un proceso de gestión del talento que de forma ágil prepare a los colaboradores para gestionar roles mas complejos en entornos de cambio permanente. Sumado a la competitividad y globalización del mercado laboral farmacéutico por el nivel de especialización de los perfiles requeridos, las organizaciones se ven en la necesidad de definir una estrategia para la atracción, desarrollo y retención de talentos que permita garantizar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del negocio. El mayor diferencial que posee la industria farmacéutica es su capital intelectual. La gestión del desarrollo de los colaboradores, que resulta en aprendizaje y desarrollo para la organización, proporciona una gran ventaja competitiva. Fue motivado por este contexto complejo y el objetivo de identificar, retener y atraer a los talentos, que las empresas consultadas comenzaron a trabajar en un proceso de Gestión del Talento.

Los esfuerzos aislados de implementar algún proceso de identificación del talento no han demostrado resultados positivos. Es por medio de la definición de una estrategia de recursos humanos que responda y esté alineada a la estrategia del negocio, que los procesos de gestión del talento empiezan a ser percibidos como críticos para el negocio. Recursos Humanos debe gestionar sus procesos con objetivos claros en la contribución a la visión de la compañía. Contar con una estrategia de recursos humanos permite alinear y trabajar de forma integrada los diferentes procesos del área, pero hemos visto que no es suficiente para el logro de la

implementación de procesos. No fue hasta que la dirección general y el equipo directivo de Elea impulsaron el proceso de gestión del talento, que éste comenzó a ser percibido como un proceso que agrega valor y permite una mejor gestión de los equipos de trabajo, así como estar preparados como organización para responder a los nuevos desafíos. Por medio del apoyo, acompañamiento y participación activa del directorio en el proceso, se pudo implementar en muy poco tiempo un proceso de gestión del desempeño y gestión del talento. Como hemos visto en los casos Sinergium Biotech y Biogenesis Bago, no basta con que los directores se pronuncien a favor de trabajar en la gestión del talento para generar un cambio; es por medio de la convicción y participación activa dando el ejemplo en realizar los procesos de la compañía, que el resto de la organización comienza a implementarlos.

Tanto Elea, Sinergium biotech y Biogénesis Bagó plantearon sus procesos de gestión del talento, entendiendo que todos los colaboradores deberían llegar a tener un plan de desarrollo que les permita lograr los resultados esperados para su puesto actual y/o desarrollarse para posiciones de mayor complejidad en el futuro. Esto sugiere que la concepción de talento que subyace a los procesos, es que todos los colaboradores pueden ser desarrollados, es decir que hay determinadas habilidades que las personas pueden traer de forma innata, pero es por medio de la interacción con el medio que podremos continuar desarrollando e incorporando nuevas habilidades; así como también, valorar la contribución que cada colaborador hace al negocio, todos y cada uno de los integrantes de una organización aporta a la consecución de los objetivos estratégicos. La gestión del talento se plantea como de alcance general, no se trabaja solamente sobre un *pool* de talentos, la propuesta es gestionar el talento que la organización tiene y requiere. Esto no quita que determinados perfiles de liderazgo, identificados como altos potenciales o en proceso de desarrollo para ocupar posiciones clave en la organización, vayan a concentrar una porción importante de los recursos destinados a compensaciones, beneficios, capacitaciones, etc. Con el objetivo de retener a estas personas en la organización.

Como vimos a lo largo del proceso de investigación, los tres laboratorios cuentan con procesos de gestión del talento, en diferentes grados de implementación y formalidad. Como mecanismo para la detección del talento, de forma unánime las organizaciones entrevistadas trabajan con la matriz 9 Boxes y el modelo 70 20 10 para gestionar luego los planes de

desarrollo. Si bien la herramienta utilizada es la matriz 9 Boxes, cada organización adaptó en función a su cultura la interpretación y definición tanto de los ejes, como de cada cuadrante con el objetivo de trabajar sobre definiciones consensuadas y evitar la subjetividad. En el caso de Elea, que recién estaba comenzando con un proceso de gestión del desempeño, el eje que evalúa tal aspecto se completa con el valor lineal de la evaluación del desempeño; en cambio en Sinergium Biotech y Biogenesis Bago, se trabaja con el concepto de Desempeño sostenido, que agrega una variable de adaptación al cambio al análisis de desempeño. En cuanto al eje potencial, parece resultar funcional por el contexto VICA, evaluar las agilidades de aprendizaje. Las organizaciones demandan cada vez más que los líderes cuenten con habilidades para gestionar de forma efectiva en contextos cambiantes y complejos que requieren de agilidad en la adaptación al cambio. Hace sentido entonces que las organizaciones entrevistadas evalúen a sus colaboradores en función a la agilidad que tienen para gestionar en contextos cambiantes y difíciles, así como también en cuanto a la agilidad para aprender nuevos procesos, tareas o sobre la capacidad que tienen para gestionar equipos de alto rendimiento.

Los procesos de gestión del talento que plantearon las organizaciones entrevistadas tienen como base la gestión del aprendizaje. El desarrollo es aprendizaje y lo vemos a través del hacer. Es a través de la observación en el puesto de trabajo, en la participación en reuniones, proyectos o asignaciones que obtenemos las evidencias para proyectar capacidades futuras en los colaboradores; así como también, es a través del hacer que se plantean las acciones para el desarrollo de nuevas habilidades. La matriz 9 Boxes cumple la función de herramienta para la identificación de talentos, pero la gestión del talento implica la integración de diferentes procesos de recursos humanos. Hemos visto como los laboratorios entrevistados, gestionan el talento de forma integral a través de:

- Un proceso de adquisición del talento, alineando las estrategias de reclutamiento e identificación de talentos en los candidatos para cubrir las posiciones requeridas.
- Desarrollo marca empleadora y una propuesta de valor que resulte atractiva para el colaborador.

- Gestión del desempeño, alineando los objetivos de cada colaborador a los objetivos de la organización y por medio de feedback que permita trabajar sobre los aspectos a desarrollar y seguir potenciando las fortalezas.
- Proceso de compensaciones y beneficios, ajustando la propuesta para atraer y retener a las posiciones clave dentro de la organización.
- Formación, acciones de capacitación y aprendizaje que potencien y maximicen las contribuciones de los colaboradores.
- Planes de desarrollo y sucesión.

Contar con un proceso de gestión de gestión del talento, permite una gestión eficiente de recursos humanos, en cuanto a la administración de los recursos y el agregado de valor de sus procesos alineados al negocio. El acompañamiento y soporte de la dirección son fundamentales para la implementación de procesos de gestión del talento; sin este apoyo resulta muy complejo poder instaurar el proceso.

Por medio de la gestión del talento en las organizaciones, se impulsa líderes ágiles que cuentan con las habilidades requeridas para gestionar en un contexto complejo y que generan internamente contextos de aprendizaje, favoreciendo en los colaboradores por medio de feedback y planes de desarrollo, una cultura de aprendizaje y crecimiento.

Bibliografía

- Abbott, A., & Collins, D. (2002). "A theoretical and empirical analysis of a "state of the Art" talent and identification model," *High Ability Studies*, 13, 157-178.
- Berger, L. & Berger D. (2004) "The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, & Promoting Your Best People", McGraw-Hill, NY.
- Borracchia, C. (2016). "Los jóvenes no sueñan con compañías: Por qué debes gestionar tu marca empleadora" 1ª Ed. Libro digital. Pag 21-47.
- Chiavenato, I. (2001). "Administración de Recursos Humanos". Colombia: Nomos S.A. Pag. 169-243
- Finklea J.; Mager Stellman J. (1998). "Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo" Vol III 79.2 Organización Internacional del Trabajo. Madrid Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Gagné, F. (2004). "Transforming gifts into talents: The DMGT as a development theory." *High Ability Studies*, 15, 119-147.
- (2010). "Motivation within the DGMT 2.0 Framework." *High Ability Studies*, 21, 81-99.
- Goldsmith, M. & Carter, L. (2010) "Best Practices in Talent Management: How the World's Leading Corporations Manage, Develop, and Retain Top Talent," Pfeiffer-Wiley, San Francisco.
- Golik, M.; Blanco, M.R. (2016) "Talentología: arte y ciencia de identificar talentos", Ed. Pluma Digital Ediciones, Buenos Aires.
- Hatum, A., (2009). "El caos del talento", *Harvard Business Review – América Latina*. Pag. 20.
- Knight, M.; Wong, N. (2017). "Leadership and Talent – The organizational X-Factor: Learning Agility" [Artículo web]. Korn Feery Website. <https://focus.kornferry.com/>. Consultado agosto 2022.
- McDonell, A. (2011) "Still Fighting the "War of Talent"? Bridging the Science Versus Practice Gap," *Journal of business and psychology*. Vol 26, number 2 pg. 169-173.
- Renzulli, J. (2005). "The three-ring conception of giftedness: A developmental model for promoting creative productivity." In R.J. Sternberg & J.E. Davidson (Eds.), *Conceptions of Giftedness* (pp246-279). Nueva York: Cambridge University Press.

- Silzer, R. & Church, A.H. (2009). “The pearls and perils of identifying potential.” *Industrial and Organizational Psychology* 2, 377-412.
- Ulrich, D. & Smallwood, N., (2012). “What is Talent” en *Leader to Leader*, nr. 63, pg. 55-61.
- Ulrich, D. y Smallwood, N. (2004) “Capitalizar las capacidades”, *Harvard Business Review – América Latina*. Pag.14
- Vinkhuyzen, A.A., Van Der Sluis, S., Posthuma, D., & Boosmsma, D.I. (2009). “The heritability of aptitude and exceptional talent across different domains in adolescents and young adults”. *Behaviour Genetics*, 39, 380-392.
- <https://caprove.com.ar/> Consultado septiembre 2022.
- Vetnosis (2022) “Review 2021” United Kingdom.
- Vetnosis (2022) “Executive´s Guide” United Kingdom.
- <https://cilfa.org.ar/wp1/informacion-del-sector/> (2022) “La industria farmacéutica argentina: su carácter estratégico y perspectivas” Buenos Aires. Consultado septiembre 2022.
- <https://www.thomas.co/high-potential-trait-indicator-hpti-assessment>. Consultado octubre 2022.
- <https://testdisconline.com/antecedentes-historicos-del-test-disc/>. Consultado octubre 2022.
- https://www.hoganassessments.com/wp-content/uploads/2013/08/Interpreting_HPI_Subcales.pdf. Consultado octubre 2022.

Anexo

Anexo 1: Entrevista en profundidad (punteo)

- 1- Presentación de la entrevistadora y del proyecto.
- 2- Conocimiento del entrevistado (carrera profesional, laboral, primeras incursiones en Recursos Humanos y principalmente en Gestión del Talento).
- 3- Gestión del Talento en la organización. Gestión del desempeño.
- 4- Líderes y talentos.
- 5- Metodología utilizada (formal/informal). Procedimiento para la detección de talentos:
 - a. Responsables de detección (niveles involucrados en el proceso) y metodología.
 - b. Validación de la selección (evaluación psicotécnica, administración de inventarios, comité interno, calibración, intervención de consultoras, etc.)
 - c. Rol del área de recursos humanos en el proceso.
- 6- Relación del proceso de talentos con otros procesos de recursos humanos (remuneraciones, beneficios, capacitación, gestión del clima laboral, identificación de cuadros de sucesión, puestos claves y personas críticas, etc.).
- 7- Plan de desarrollo.