



**UNIVERSIDAD
DE PALERMO**

Trabajo de Integración Final

Gestión de Talento: Análisis del caso L. A.

Autor: Silvia Verónica Mongeló.

Profesor Tutor: María Laura Lupano.

Universidad de Palermo
Buenos Aires - Argentina

1	INTRODUCCION.....	3
2	OBJETIVOS.....	4
2.1	Objetivo general.....	4
2.2	Objetivos específicos.....	4
3	MARCO TEORICO.....	4
3.1	Concepto de Talento.....	5
3.1.1	Talento e Inteligencia.....	5
3.1.2	Talento y Creatividad.....	7
3.1.3	Talento y Motivación.....	9
3.1.4	Talento y Contexto.....	10
3.1.5	Talento y Competencia.....	11
3.2	Gestión de Talento.....	12
3.2.1	Estrategias de Gestión de Talento.....	12
3.2.2	Aspectos a considerar en la elaboración de las estrategias de Gestión de Talento.....	14
3.2.2.1	Motivación.....	14
3.2.2.2	Cultura y Clima Organizacional.....	18
3.2.2.3	Liderazgo, Comunicación y Compromiso.....	19
3.2.2.4	Evaluación del Desempeño y Evaluación del Potencial.....	20
3.2.2.5	Plan de Carrera.....	21
3.2.2.6	Remuneración y Beneficios Sociales.....	22
4	METODOLOGÍA.....	23
4.1	Participante.....	24
4.2	Instrumento.....	24
4.3	Procedimiento.....	24
5	DESARROLLO.....	25
5.1	Presentación del caso L. A.....	25
5.2	Resultados.....	26
5.2.1	Estrategias de Gestión de Talento implementadas por el área de Recursos Humanos en el caso L. A.....	26
5.2.2	Motivos por los cuales L. A decidió permanecer en una empresa argentina.....	29
6	CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN.....	31
7	ANEXO - ENTREVISTAS.....	35
7.1	Entrevista a Licenciada L- F.....	35
7.2	Entrevista con L- A.....	39
8	BIBLIOGRAFÍA.....	43

1 INTRODUCCION

La práctica de habilitación profesional se realizó en el área de Recursos Humanos de la empresa. Se trabajó junto a dos Licenciados en Recursos Humanos y dos Psicólogas.

Se cumplieron un total de 320hs, las cuales se distribuyeron en diversas actividades, tales como: reclutamiento, selección e inducción de personal, capacitación y actualización de datos y legajos, entre otras.

El problema a tratar en éste trabajo surgió de la difícil tarea que se observó en la retención de profesionales en puestos claves para el desarrollo de importantes actividades de la empresa, específicamente el área de ingeniería. Este emergente planteó el análisis de las estrategias utilizadas en la Gestión de Talento en un caso dentro de la empresa y la posibilidad de establecer dicha gestión como variable de acción a desplegar dentro del área de Recursos Humanos con otros profesionales.

Se abordará el tema del Talento desde diferentes enfoques planteados desde la Psicología, y las estrategias de Gestión de Talento desde una perspectiva afín con la administración de los Recursos Humanos.

De ahí que, dentro del marco de la Psicología Organizacional el tema de Gestión de Talento se presenta como vital para las empresas en relación al desarrollo de estrategias de reclutamiento, selección y retención de aquellos profesionales que participan activamente del aporte diferencial que las distingue dentro de un mercado altamente competitivo, especialmente aquellas relacionadas con la tecnología y la ciencia.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Analizar cuáles son las estrategias de Gestión de Talento utilizadas en una empresa argentina.

2.2 Objetivos específicos

- Analizar las estrategias de Gestión de Talento implementadas por el área de Recursos Humanos en el caso L. A..
- Examinar los motivos por los cuales L. A. decidió permanecer en una empresa argentina.

3 MARCO TEORICO

El siglo XXI comenzó presionado económicamente por cuatro fuerzas: globalización, desregulación, tecnología y baja natalidad. La globalización abrió los mercados de tal manera que las empresas pueden seducir a profesionales de cualquier parte del mundo. La tecnología exige profesionales cada vez más calificados y talentosos. El tiempo se ha acortado con el uso de internet, así la velocidad pasó a ser una exigencia también para los Recursos Humanos.

Las empresas hoy en día se encuentran bajo una gran cantidad de cambios como consecuencia tanto de la evolución de los mercados como de la introducción de nuevas tecnologías y nuevos métodos de trabajo en lo más profundo de los procesos productivos. A su vez, la nueva coyuntura mundial impone la necesidad de innovar. Por ende, los profesionales que hoy se requieren son muy diferentes al de otras épocas, la búsqueda se ha inclinado hacia el talento (Jericó, 2001). Siguiendo a Jericó, son los profesionales con talento los que hoy proveen de las ventajas competitivas a las empresas. Con lo cual, la Gestión de Talento se ha convertido en un objetivo estratégico para el área de los Recursos Humanos y, fundamentalmente, para la organización.

3.1 Concepto de Talento

El concepto de talento aparece comúnmente como una capacidad individual vinculada sólo con la inteligencia. Sin embargo, hay autores que lo relacionan a otros conceptos tales como: creatividad, motivación ó a la competencia profesional, en el caso de las organizaciones. Renzulli (1979) considera al talento como la resultante de la interacción entre tres grupos básicos de características de los individuos: habilidades generales superiores al término medio, altos niveles de compromiso con una tarea y altos niveles de creatividad. Sin embargo, otros autores incluyen al contexto como variable necesaria. Mönks (1992) insiste en señalar que para que el talento se ponga de manifiesto es necesaria la articulación de las aptitudes especiales de inteligencia, creatividad y motivación, con el contexto ambiental. De ahí que el entorno ó las circunstancias que rodean al individuo talentoso también sean considerados vitales para la definición de dicho concepto.

A continuación se expondrán diferentes posturas de los principales representantes del tema en relación a los conceptos mencionados.

3.1.1 Talento e Inteligencia

Los primeros intentos por definir las características del pensamiento excepcional estuvieron centrados en un sólo rasgo: la inteligencia. De ahí que, el concepto de talento quedó asociado al de inteligencia.

Dentro de la concepción tradicional, la inteligencia era considerada como la habilidad para responder a las cuestiones de un test de inteligencia. Las investigaciones de principios del siglo XIX, de Binet y Simon (Binet & Simon, 1916) se cristalizaron en dichas pruebas. El uso de ellas abrió la posibilidad de dilucidar el coeficiente intelectual, arribar a un diagnóstico de la inteligencia y predecir el rendimiento del sujeto. En definitiva, la inteligencia era definida en términos del rendimiento que se desarrollaba cuando se resolvían los problemas de esos tests de coeficiente intelectual, aquel que superaba la media era considerado talentoso.

Sin embargo, luego de un período centrado en el desarrollo de dichos instrumentos de medición surgieron las críticas. Gardner (1983) criticó fuertemente ésta postura argumentando entre otras cosas, que los tests no planteaban problemas de respuesta abierta,

con lo cual no representaban situaciones de la vida real y de la cotidianidad. A su vez, señaló que respuestas consideradas positivas estaban muy condicionadas por el bagaje cultural, la orientación educativa, la clase social o racial de los individuos a los que se aplicaba.

Para Gardner la inteligencia es la capacidad para resolver problemas y crear productos valorados, al menos dentro de una cultura. Y propone a su vez, una distinción entre la inteligencia, como potencial biopsicológico, y el talento, como señal del potencial biopsicológico en cualquier especialidad dentro de una cultura. Para éste autor, la inteligencia no es fija sino que cambia y se desarrolla a medida que el individuo responde a las experiencias de su medio ambiente. Gardner deja planteada una nueva perspectiva: la de las Inteligencias Múltiples. Esta teoría sostiene que la inteligencia está constituida por ocho tipos de inteligencia: Inteligencia lingüística, inteligencia lógico-matemática, Inteligencia viso-espacial, Inteligencia corporal-cinestésica, Inteligencia musical, Inteligencia intrapersonal, Inteligencia interpersonal e Inteligencia naturalista (Gardner, Feldman & Krechevsky, 1998a). Todos los individuos manifiestan un amplio rango de inteligencias, sin embargo se diferencian en la forma en que las manifiestan, dependiendo de los diferentes factores culturales y ambientales (Gardner, 1995).

Otro autor que ha estudiado el concepto de talento asociado a la inteligencia es Sternberg (1990). Él sostiene, que es de esperar que el talentoso muestre un funcionamiento superior en los tests de inteligencia de tipo estándar pero la diferencia está en que resulte superior al abordar nuevos tipos de situaciones. Sternberg formula la Teoría Triárquica de la inteligencia como una síntesis entre tres subteorías, que engloban tres tipos de inteligencias: subteoría componencial o inteligencia analítica, subteoría experiencial o inteligencia sintética y, subteoría contextual o inteligencia práctica.

Para el tema del talento es central la inteligencia sintética, que consiste en generar ideas mediante la redefinición de problemas, la búsqueda de las mismas en forma novedosa y el *insight*. Estudios reflejaron que las habilidades de *insight* constituyen una parte psicológica importante en el talento intelectual. Los sujetos talentosos se distinguieron por tener mayor eficacia en el uso de los componentes del tipo de inteligencia sintética en forma integrada. Como conclusión de dichas investigaciones, Sternberg y Davidson (Citado por Sternberg, 1990) propusieron un enfoque de tres procesos que constituyen una teoría de la elaboración de información o habilidades de *insight* que distingue a los intelectualmente exitosos. El

primer punto en dicho proceso es la codificación selectiva que supone separar la información relevante de la irrelevante; luego, la combinación selectiva, que implica saber cómo poner juntos dichos fragmentos procesando la información de forma novedosa. Y finalmente, comparación selectiva, es decir, cómo relacionar la información recientemente adquirida con información obtenida en el pasado. En definitiva, estos tres puntos del procesamiento selectivo de la información o habilidad de *insight* conducen a la redefinición de los problemas y a la generación de nuevas ideas. De ahí que Sternberg considere como punto clave del talento intelectual al punto de *insight*.

3.1.2 Talento y Creatividad

Actualmente hay cierto consenso entre los estudiosos del talento sobre que la inteligencia es importante pero no es la única característica para definirlo. Heller (1995) señala que la inteligencia junto con la creatividad, son competencias cognitivas básicas como condición del talento, especialmente en áreas como matemática, ciencia y tecnología.

Asimismo, Tannenbaum (1993) sostiene que se necesitan cualidades básicas de la creatividad como la flexibilidad, la fluidez y la originalidad para resolver y descubrir problemas. Y enuncia cinco factores que distinguen a las personas talentosas: inteligencia superior al promedio, aptitudes específicas excepcionales, factores no intelectuales como la motivación y el autoconcepto, factores medioambientales y factores del azar. A su vez, considera que la creatividad es un aspecto necesario dentro del concepto de talento, asociado a la innovación.

A su vez, la Teoría inversionista de la creatividad (Sternberg & Davidson, 1997), pone el foco en el talento creativo. Siguiendo esta propuesta, para tener éxito en un ámbito de la vida dos cuestiones resultan de importancia: el conocimiento informal y usarlo creativamente. Ésta teoría plantea que el talento va más allá de la inteligencia y los conocimientos, considerando también el estilo intelectual, la personalidad y la motivación como partes integrantes de él. Pero, para que un sujeto sea considerado talentoso no sólo depende de él sino del ambiente en el que se desarrolla y es evaluado. Para ser creativo no alcanza sólo con proponer ideas, hay que hacer uso de la inteligencia analítica para reconocer, definir y entender el problema, representarlo y formular la estrategia más adecuada para su solución. Según Sternberg (1990), los sujetos inteligentemente exitosos son los que más tiempo le dedican a la planificación global acerca de cómo se solucionará

el problema con antelación, ya que el pensamiento creativo requiere tiempo. Por ello, un aspecto importante es el conocimiento, tanto el formal, como el informal. El primero refiere al saber de una disciplina y, el segundo es el que se adquiere en la experiencia y en la interrelación con el medio.

Ahora bien, Csikszentmihalyi (1996) propone, haciendo foco en la creatividad, que el talento no es la expresión de un rasgo personal sino la ejecución de un potencial cultural. Para él, el sujeto talentoso toma la información que le ofrece la cultura y la transforma, la fuente para dicha variación puede estar en la flexibilidad cognitiva heredada o adquirida, en la motivación o en un evento azaroso en su vida. Los talentosos dependerán del reconocimiento dado por su propia cultura y de los criterios de excelencia que sostenga la disciplina en que se destaque. El cambio en las expectativas dentro de un área del conocimiento, hacia diferentes estados de progreso, puede provocar que algunas personas talentosas pierdan esa condición. Este autor considera que la creatividad es el resultado de la interacción de tres fuerzas: el dominio, la persona y el campo. El dominio es la disciplina o área del conocimiento y de la cultura en la cual es posible la innovación, está formado por el sistema de símbolos culturales y el lenguaje de esa área específica. El dominio cultural estable preserva y transmite las nuevas ideas que se han acumulado por generaciones. El campo es la organización social de un dominio, está formado por el conjunto de instituciones sociales que seleccionan los aportes más importantes. Si el cambio es aceptado por la sociedad, se incluirá en el dominio y quedará para futuras generaciones.

Por otra parte, es de destacar la propuesta de Renzulli (1986). Éste autor hace una distinción entre dos tipos de talentos: el talento creativo y el talento académico. Por un lado, el talento creativo se observa en logros que llevan un tiempo considerable, requiere altos niveles de autoconcepto y de compromiso con la tarea, está en juego la creatividad y se orienta a la solución de problemas reales. En tanto que, el talento académico requiere de menos tiempo para alcanzarlo, no necesita de altos niveles de compromiso con la tarea ni de la creatividad, ya que se relaciona más con capacidades académicas. Es importante subrayar que, en un mismo individuo puede darse una interacción entre ambos.

Por último, un autor que propone a la creatividad como una característica personal con las que debe contar un individuo talentoso es Mönks (1992). Para él, creatividad implica tener la capacidad de llegar a una solución de manera original e inventiva. La creatividad no sólo se hace evidente al resolver problemas, sino también en cómo se plantean. Aquí se observa

en mayor medida el pensamiento independiente y productivo, contrario al razonamiento repetitivo.

3.1.3 Talento y Motivación

Como ya fue esbozado, el modelo de Mönks (1992) a su vez considera que dentro de las características personales con las que debe contar un individuo talentoso está la motivación. Para él, en la motivación confluyen los componentes volitivos, afectivos y cognitivos. Es decir, que el individuo pueda sentirse atraído por un objetivo, establecerse una meta y llevarla a cabo superando las dificultades que se presenten en ese proceso. Mönks junto a Ypenburg y Blumen (1997) proponen el Modelo de Interdependencia Triárquica y dejan planteado que, las características personales de inteligencia, creatividad y motivación, deben ir juntas ya que dependen recíprocamente entre sí.

A su vez, la motivación es considerada también un elemento del talento creativo (Sternberg & Davidson, 1997). Dado que, la motivación es considerada la fuerza que conduce a cierta acción. Este modelo plantea tres grupos de motivadores: intrínsecos, extrínsecos y adicionales. Los motivadores extrínsecos provienen del exterior, éste tipo de motivación centra a la persona en las metas y no en el cómo. Un ejemplo de ellos sería el deseo del profesional por complacer la estructura de poder. Sin embargo, algunos sujetos pueden mantener en el centro de atención su labor y moverse por recompensas extrínsecas como el reconocimiento. La combinación de la motivación extrínseca y la creatividad puede hacer que ambas se intensifiquen. La motivación intrínseca da la posibilidad de disfrutar con lo que se hace, se obtiene satisfacción personal porque la actividad es significativa en sí misma. Los obstáculos que se presenten pueden ser internos o externos. Por ejemplo la rigidez interna de pensamiento o no adecuarse a un equipo de trabajo. Como motivadores adicionales podemos mencionar, siguiendo a los autores, a la motivación de logro y la de autorrealización.

Gagné (Citado por Casullo p.118, 1998) también considera a la motivación como un aspecto interpersonal clave que actúa como variable en el proceso de transformación de las potencialidades del individuo talentoso. Incluyendo en la motivación elementos como: la iniciativa, las necesidades, los intereses y la perseverancia.

3.1.4 Talento y Contexto

Como ya se fue esbozado, el entorno social juega un rol de suma importancia. El Modelo de Interdependencia Triárquica propone que el medio social es indispensable para estimular y permitir el desarrollo de las características personales. La presencia de aptitudes especiales no garantiza el éxito de la persona talentosa. Si el entorno no sigue las necesidades del desarrollo de la persona, ésta va a quedar siempre en un mismo nivel. Con lo cual, es indispensable un intercambio social adecuado que favorezca la realización de las predisposiciones de cada individuo. Para que el talento se ponga de manifiesto es necesaria la articulación de la inteligencia, creatividad y motivación; con el contexto ambiental (Mönks, Ypenburg & Blumen, 1997).

Cabe destacar el aporte de Casullo (1998), quien sostiene que el talento es una manifestación del potencial humano que puede desarrollarse en algunos sujetos, en un momento de sus vidas y bajo ciertas circunstancias. Una persona puede ser muy competente en determinadas aptitudes pero sus acciones, bajo cierto contexto, la convierten en talentosa. La competencia social es un aspecto importante que unifica el proceso. Un talento especial se puede hacer evidente en una o más áreas: ya sea arte, deportes, en lo social o intelectual; a menudo algunas se manifiestan juntas.

El talento emerge de la transformación progresiva de aptitudes hacia las destrezas desarrolladas, que son características de una disciplina particular. Siguiendo el planteo de Gagné (Citado por Casullo p.118, 1998), para que las aptitudes se transformen en talento se necesita un proceso de aprendizaje, entrenamiento y del aporte positivo de los catalizadores internos y del ambiente. La motivación, el interés, la persistencia, rasgos de personalidad, autoestima y los estilos atributivos, participan en la expresión del talento como catalizadores internos. Y, el apoyo familiar, la valoración de parte de los actores sociales del contexto en el que vive la persona inciden como catalizadores ambientales.

El polígono que propone Sternberg (Citado por Casullo p.120, 1998) para identificar personas talentosas sostiene que el talento tiene que poder ser evaluable. Con lo cual, se hace indispensable la interacción con el ambiente a través del reconocimiento de los pares y miembros de la comunidad profesional, científica, laboral o artística. No hay que dejar de lado, para completar el polígono, que el individuo debe ser superior en alguna dimensión de aptitudes; su capacidad tiene que tener baja frecuencia de ocurrencia en relación con pares

similares en edad, género, realidad social, y que su mayor capacidad o competencia debe traducirse en producciones concretas.

Siguiendo éstas líneas de pensamiento, al talento sólo se lo puede definir dentro de un contexto sociocultural determinado y en una época dada, ya que las demandas y valores culturales van cambiando. La sociedad determina quién es reconocido como talento (Tannenbaum, 1993), con lo cual el talento no es un rasgo estable sino que su naturaleza es interactiva, y la dinámica depende de los cambios en el individuo y en el ambiente (Csikszentmihalyi, 1996).

3.1.5 Talento y Competencia

Para Mejías (2000) el concepto de talento va más allá del de competencia. Los profesionales talentosos deben cubrir las competencias requeridas para el puesto pero a su vez, poseer características como flexibilidad, apertura a los desafíos y confianza en sí mismos.

El concepto de competencia refiere al conjunto de conductas que el individuo debe desplegar para realizar las tareas en su puesto de trabajo. Es decir, es la capacidad de aplicar los conocimientos, las destrezas y experiencias en el desarrollo de las tareas propias de una profesión y de un puesto de trabajo determinado (Pereda, 1999). Cada competencia constituye una dimensión discreta de la conducta, en un aspecto necesario para realizar bien el trabajo (Boyatzis, 1982).

Cabarcos (1996) pone también énfasis en que las habilidades técnicas se pueden capacitar, pero la confianza en sí mismo o la flexibilidad son determinantes que no pueden enseñarse, esto último marca la diferencia entre los dos conceptos. El talento es el conjunto de competencias vinculadas con áreas claves del negocio mucho más exigentes, cambiantes y ambiguas y cuyo desempeño establece la diferencia en resultados a largo plazo. Si bien las habilidades técnicas y las competencias específicas se necesitan para un determinado puesto de trabajo, el futuro se plantea en manos de profesionales de formación más integral.

A diferencia de los autores mencionados, Lorenzo García (Lorenzo García & Martínez, 1999) considera que el talento es una categoría más reducida que las competencias. Para ésta autora, el talento existe como potencialidad y como talento cristalizado. Ella refiere a que las potencialidades pueden ser detectables o no, en tanto que la cristalización sí puede

apreciarse en resultados relevantes. En su opinión la Gestión del Talento realiza componentes de la gestión de los Recursos Humanos. Con lo cual, si las competencias requeridas para un puesto se clasifican según requisitos de conocimiento y del talento potencial, la gestión por competencias puede utilizarse para gestionar el talento de la organización asegurando el éxito con resultados relevantes que la trasciendan. El foco de la Gestión del Talento debe estar en las competencias asociadas al logro con altos niveles de desempeño. En tanto que la gestión por competencias debe poner énfasis en las competencias que conducen al éxito en el puesto al que aplica el profesional, y al éxito de la organización.

3.2 Gestión de Talento

La nueva coyuntura mundial obliga a las empresas a realizar cambios que respondan a los múltiples desafíos. En éste contexto, el gran diferencial está en un nuevo recurso humano: el profesional con talento. Como señala Schlemenson (2002), se hace necesario avanzar hacia una política orientada a la administración del talento centrada en los Recursos Humanos. En esta nueva política debe estar involucrada la Gerencia de Recursos Humanos y la dirección superior de la organización y, a su vez se requiere que se incremente el compromiso y las habilidades gerenciales para la evaluación y el desarrollo de los empleados. Por ello, cada vez se asignan más especialistas en Recursos Humanos para monitorear y mejorar el proceso de reclutamiento, selección y desarrollo de los profesionales talentosos.

Dos ejes fundamentales a implementar para la elaboración de las estrategias de Gestión de Talento son: seleccionar a profesionales con capacidades, potencial de acción y compromiso acorde con lo que la empresa necesita y puede gestionar. Y, generar un entorno organizativo que motive al profesional a continuar aportando en la empresa y, refuerce a su vez su compromiso con la organización.

3.2.1 Estrategias de Gestión de Talento

Siguiendo las propuestas de Cabarcos (1996), De la Vega Antolín (1996) y Schlemenson (2002), dentro de las estrategias de este nuevo enfoque es posible mencionar las siguientes:

Identificar las fuentes del talento, información que será de utilidad a la hora de realizar los procesos de atracción de los profesionales si tenemos en cuenta que el talento actúa como un imán para atraer a otros profesionales de características similares.

Identificar y evaluar los profesionales claves dentro de la propia organización. Especialmente aquellos que están en condiciones de ocupar posiciones ejecutivas y de liderazgo. Se tendrá en cuenta la estrategia del negocio para luego definir los perfiles y las competencias necesarias.

Implicar a las personas en planes de desarrollo profesional que permitan, a través de acciones específicas, mantener al día las habilidades de las mismas y potenciar su desarrollo. Estimulando así, las contribuciones a la mejora de la calidad y adecuando los factores que motivan a las personas.

Valorar los propios talentos, permitiendo diseñar acciones para cada uno de ellos. Promover el *coaching* y *mentoring*, es decir, entrenamiento a medida.

Lograr una identificación temprana de necesidades y así, poder orientar las políticas de adecuación, protección y retención necesarias frente a la competencia.

Potenciar los conocimientos diferenciales de los profesionales talentosos. Ya sea, involucrándolos en proyectos especiales con acciones de participación activa en los procesos de atracción e identificación interna de talento; con mayor actuación en el desarrollo de nuevas soluciones o promoviendo el espacio para el incremento de otras habilidades.

Evaluar qué tipo de compromiso se va a demandar de los profesionales y qué se les va a dar a cambio, teniendo presente que el talento es el recurso estratégico para innovar.

Proporcionar un ambiente de trabajo que permita la excelencia y unas relaciones estables de trabajo, procurando una comunicación clara y fluida con los profesionales.

Comprometer a los directivos de la organización en la administración del talento, asegurando que se han estructurado los resultados a alcanzar y sus efectos.

Incrementar en la organización la conciencia acerca del valor de la administración del talento.

3.2.2 Aspectos a considerar en la elaboración de las estrategias de Gestión de Talento

Uno de los grandes desafíos es cómo alinear las expectativas de los profesionales talentosos a las expectativas de la empresa, para atraerlos, reclutarlos y retenerlos como recurso.

Conocer que es lo que la empresa ofrece y cuál es el nivel de necesidades que puede satisfacer la organización, es esencial para captar y construir el talento. Esto permitirá orientar la gestión, saber qué recursos faltan, la inversión a realizar y cuál será la proyección a futuro de la misma. Tanto la estrategia a implementar como la estructura de la organización proveen el contexto para la detección, evaluación y desarrollo del talento.

Como sostiene Lewin (1988) la conducta y el desarrollo deben ser entendidos a partir del contexto que les brinda la totalidad dinámica, configurado por todo aquello que afecta a la persona en un momento dado. La conducta forma parte de un proceso continuo que se despliega en un contexto determinado y que compromete la totalidad de la persona. No es posible pensar un desarrollo determinado si no se tienen en cuenta las necesidades, las motivaciones y todos los factores no psicológicos que afectan a la persona en acción. Por lo tanto, dentro de los aspectos a tomar en cuenta para elaborar las estrategias a seguir son: la motivación, la cultura y el clima organizacional, el liderazgo, el compromiso y la comunicación, la evaluación de desempeño y la evaluación del potencial, los planes de carrera, las remuneraciones y los beneficios sociales.

3.2.2.1 Motivación

Como se expuso previamente la motivación es una de las características personales con las que debe contar un profesional talentoso. Un individuo motivado es aquél que al sentirse atraído por un objetivo, ya sea por sus necesidades o intereses; establece una meta y despliega las acciones necesarias para llevarla a cabo superando las dificultades que se le presenten. De ahí que, los profesionales se comprometen con una organización según sea su motivación y necesidades, porque intentarán satisfacerlas en la empresa que quieran o puedan estar.

Las teorías que han estudiado la motivación humana son diversas, tener un acercamiento a ellas ayudará a conocer cuales pueden ser los motivos que mueven a los profesionales a elegir ingresar y mantenerse en una u otra empresa.

Alpander (1985) distingue dos clases de teorías de la motivación. Las primeras son las teorías de contenido que identifican las necesidades y motivos dentro del individuo que activan, orientan, mantienen y detienen el comportamiento. Las segundas son las teorías de proceso, que ponen el foco en cómo se activa y mantiene el comportamiento en general.

Las Teorías de contenido consideran que la búsqueda del motivo es la búsqueda de un proceso de pensamiento que hace que la persona actúe de maneras específicas. McClelland (1971) considera que hay tres motivaciones básicas para el trabajo: la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder. Descubrió que la mayoría de las personas tienen cierto grado de estos motivos en sus pensamientos y que, la fuerza relativa de cada una varía de una persona a otra. Así, una persona que tenga elevada necesidad de afiliación, baja de logro y moderada de poder, se inclinaría a pensar más acerca de la amistad que en hacer un buen trabajo o controlar a los demás. A su vez, es importante considerar las condiciones en que trabaja la persona, ya que sirven como desencadenante de determinada motivación. McClelland sostiene que una mejora en el ambiente laboral activará por ejemplo, la motivación de logro.

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow (1954) es otra de las teorías conocidas sobre la motivación. La teoría considera las necesidades del hombre de manera jerárquica; una vez satisfechas las necesidades de tipo inferior como ser alimentación, vivienda y seguridad física, la persona empieza a preocuparse por satisfacer en algún grado las de tipo superior como las de afiliación, autoestima y autorrealización. Una necesidad satisfecha no motiva ningún comportamiento, sólo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento. Las necesidades más bajas tienen activación predominante frente a las más altas. Los niveles más elevados de necesidades sólo surgen cuando el individuo controla relativamente los niveles más bajos.

La teoría propuesta por Alderfer (1972) está de acuerdo con Maslow en que las necesidades del individuo están dispuestas en un orden jerárquico. Sin embargo, la jerarquía de necesidades que propone se compone de tres series de necesidades: de existencia, como

alimento, salario y condiciones laborales. Necesidades de relación, que se satisfacen mediante relaciones sociales e interpersonales significativas. Y por último, necesidades de crecimiento, satisfechas por los individuos que hacen aportes creativos o productivos.

La obra de Herzberg (1959) también puede considerarse como una teoría de contenido, es la Teoría Bifactorial de la motivación. Los factores higiénicos o extrínsecos, como ser las condiciones de trabajo, políticas y administración de la organización, buenos salarios, estabilidad en el cargo y relaciones con los colegas; producen insatisfacción si no existen. Su presencia, sin embargo, no produce motivación positiva. En cambio los factores intrínsecos de motivación como el reconocimiento por las tareas realizadas, la responsabilidad, la utilización plena de las habilidades personales; actúan para estimular la motivación positiva contribuyendo a una verdadera satisfacción.

Las Teorías de proceso se centran en los factores que estimulan, orientan, mantienen y detienen la conducta. Estas teorías suelen basarse en las teorías conductistas de Skinner y Pavlov. Considerando que el comportamiento que no atrae recompensas tiende a no repetirse. La Teoría del Refuerzo sostiene que la conducta se influencia por sus consecuencias, el refuerzo es una causa externa. El refuerzo positivo es cualquier agente que aumente la fuerza de la respuesta. Promover refuerzos mucho después de que se dio la conducta deseada disminuye la probabilidad de su reaparición. El refuerzo negativo aumenta la frecuencia de una respuesta tras eliminar un reforzador negativo inmediatamente después de una respuesta. En tanto que, el castigo se refiere a una consecuencia incómoda en respuesta a la conducta. Y, la extinción reducirá la cantidad de respuestas no deseadas por la falta de refuerzo (Craighead, Kazdin & Mahoney, 1976).

A diferencia de la Teoría del Refuerzo, Mowday (1979) expone la Teoría de la Equidad, basada en la idea de que a los individuos les interesa más su situación en relación con su grupo, y que el trabajador tiende a limitar su rendimiento al nivel general del grupo. De allí se desprende la idea que el factor determinante del desempeño es el grado de equidad en la situación laboral según la percibe la persona. La relación entre el esfuerzo del trabajador y su remuneración u otras recompensas, comparada con una relación análoga para otro empleado definiría el grado de equidad.

La Teoría de la expectativa de Lawler (1971) es otra de las teorías de proceso, propone que el nivel de motivación del individuo está en función de la expectativa de que cierto

resultado se obtendrá como consecuencia de determinado comportamiento y del valor subjetivo del resultado. Lawler encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño y otros tipos de comportamientos sino también el compañerismo y la dedicación a la organización. Según este autor, las personas desean ganar dinero no sólo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y autorrealización. Si las personas perciben y creen que existe una relación directa o indirecta entre el aumento de sueldo y el desempeño, el dinero actuará como un excelente motivador, sólo se necesita establecer este tipo de percepción.

La teoría de la expectativa es compatible con las teorías de contenido, ya que considera que las personas actúan para alcanzar metas y que, en el proceso de elegir acciones para alcanzarlas pueden fijar preferencias entre distintas acciones según los posibles resultados. Si alguna de las variables se modifica, cómo el sistema de recompensas, esto impactará sobre la motivación.

Las teorías de la motivación aquí expuestas permiten comprender mejor que motiva a los profesionales en sus puestos y a elaborar estrategias de motivación adecuadas. Si bien existen diferencias entre las teorías del contenido que se centran en las características de las personas, sus necesidades y actitudes, y las teorías del proceso orientadas más en el entorno laboral, algunas de ellas se complementan. Como ser, la teoría de las expectativas que enfatiza en las variables individuales, laborales y del entorno, y la teoría de la equidad que hace foco sobre todo en las relaciones entre las actitudes hacia los resultados, las prácticas que recompensan, y la importancia de la conducta intencional.

En este sentido, los ejecutivos y líderes deben estar atentos a las variaciones de las necesidades, habilidades y objetivos de los profesionales, a fin de considerar premios y reconocimientos individuales; lograr canalizar la conducta hacia resultados productivos y establecer objetivos para dirigirla a la meta, ofreciendo trabajos desafiantes y diversos. Todo ello como estrategia que permitirá, entre otras, alcanzar las metas y objetivos empresariales.

3.2.2.2 Cultura y Clima Organizacional

Siguiendo la propuesta de Jericó (2001), los profesionales talentosos buscan una cultura organizacional y valores con los que puedan identificarse.

La cultura de una organización refiere al conjunto de normas, valores, creencias y pautas de comportamiento compartidas por los miembros de una organización determinada (Bass y Abolio, 1992). Este núcleo de valores compartidos configura los modos de hacer y de comportarse de los miembros de la organización y, determinan la forma en que se resuelven los problemas y se toman decisiones.

Hay culturas organizacionales que contribuyen a atraer el talento, facilitando que se desarrollen las capacidades y reforzando el compromiso. Es posible identificar dos tipos de cultura organizacional: la cultura transaccional y la cultura transformacional. En la primera, las relaciones son más bien del tipo contractual. Es decir, son organizaciones estructuradas, el compromiso que se establece es a corto plazo, la motivación está guiada por los intereses personales, la cooperación depende de la negociación y, los profesionales trabajan cumpliendo las reglas. En tanto que, la cultura transformacional alude a organizaciones más flexibles, informales y dinámicas, donde se promueve el trabajo en equipo y el desarrollo personal favoreciendo los objetivos a largo plazo y afianzando el compromiso. Según Bass y Abolio (1992), estos dos estilos deben tomarse como un continuo entre entornos transaccionales o transformacionales. De modo que, una organización puede tener una u otra característica.

Existen dos aspectos de una cultura empresarial que atraen a los profesionales con talento, el primero es una firme orientación al desempeño, una misión inspiradora, metas desafiantes y rendición de cuentas por resultados. Y el segundo, es un clima organizacional con un ambiente abierto y de confianza. El clima organizacional refiere a la cualidad del ambiente organizacional que perciben e influye sobre el comportamiento de sus miembros y que orienta sobre los aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación (Chiavenato, 2005). En definitiva, las políticas que busquen crear un ambiente laboral que anime a la motivación general pueden mejorar el rendimiento y la productividad.

3.2.2.3 Liderazgo, Comunicación y Compromiso

El liderazgo es un aspecto importante para atraer, generar y mantener el talento en una organización. El rol del liderazgo en los altos ejecutivos es fundamental ya que constituye un rasgo diferenciador de las buenas organizaciones. El concepto de liderazgo hace referencia al proceso de influencia social en el que una persona indica la dirección e influye sobre otras (Morales & Molero, 1991). Los líderes representan a la empresa, refuerzan el compromiso y condicionan los resultados de su equipo y la percepción del clima laboral por parte de sus colaboradores.

Si una organización quiere contar con profesionales emprendedores e innovadores, tendrá que ser consciente que éste tipo de profesionales no eligen estructuras jerarquizadas o con estilos de liderazgo coercitivos. El liderazgo que se busca es aquel que tiene capacidad para resolver problemas complejos y consistencia ética que hace a la credibilidad y confianza. Los profesionales con talento buscan líderes que cuenten con el talento y la capacidad de innovación necesarias para la solución de problemas y que puedan movilizar y motivar a aquellos que están a su cargo (Schlemenson, 2002).

Estudiosos sobre el liderazgo consideran varios estilos de líderes, uno de ellos es el líder transaccional, basado en un intercambio de recompensas objetivas o subjetivas como ser el intercambio trabajo-salario. La otra figura, es el líder transformacional, que motiva a su equipo a comprometerse en una meta, ya sea buscando reforzar la conciencia sobre los objetivos y los medios para conseguirlos; persuadiendo a su equipo a trascender sus propios intereses por el bien del grupo y la organización; y estimulando y satisfaciendo necesidades de autoestima y autorrealización (Bass, 1981).

Con lo cual, comunicar los objetivos y preocuparse por las necesidades de los miembros de su equipo y de la organización debe estar entre los objetivos de los líderes. Además de comunicar los valores, los líderes deben llevarlos a la práctica tanto en sus decisiones como en sus actos. Para transmitir los valores y creencias de la organización, la comunicación debe conectar las emociones de los miembros de la organización. La comunicación debe ser constante y clara, la confianza nace de la comunicación y el compromiso de la confianza. Los líderes son una pieza clave en éste punto (Schlemenson, 2002).

A su vez, el líder debe reforzar el compromiso del grupo, ya sea uniéndolo en un proyecto común y manteniendo un buen clima laboral. El compromiso se define por la motivación de pertenecer y de aportar en una organización. El compromiso es diferente a la satisfacción.

Un profesional satisfecho puede no estar comprometido, es decir, puede estar motivado a continuar en su puesto pero no aportar valor. Los líderes pueden evaluar si se está reforzando el compromiso del equipo y se está contribuyendo a crear talento organizativo, una herramienta con la que cuentan es la medición de la flexibilidad para aceptar nuevas ideas y la responsabilidad que los miembros del equipo perciben. También, se deben medir el cumplimiento de las metas propuestas y las recompensas que reciben a cambio (Schlemenson, 2002). El reconocimiento es un factor fuertemente motivador.

Es importante considerar que el compromiso es un tema que involucra al profesional y a la empresa. Un profesional no se compromete por sí solo, depende de la organización en la que se encuentre y de como ésta actúe. Si esta relación prospera favorablemente se genera el compromiso, y es en ese contexto cuando el profesional alcanza resultados superiores y contribuye a crear talento. De ahí que, una de las funciones del líder sea crear el entorno necesario para que los profesionales pongan en juego sus talentos individuales y colaboren a crear talento en la organización. Para lograrlo deberá dar a los profesionales un motivo para que desarrollen sus capacidades, un desafío aumentando los márgenes de libertad de actuación; si la búsqueda es la innovación, el líder deberá proponer la diversidad y tolerar el error. Penalizar el error es poco rentable porque genera un clima de miedo que diluye la creatividad (Lorenzo García & Martínez, 1999).

3.2.2.4 Evaluación del Desempeño y Evaluación del Potencial

La evaluación del desempeño es un instrumento para mejorar los resultados de los Recursos Humanos de la empresa. Es una apreciación sistemática del desempeño de cada profesional en su cargo, implica evaluar la capacidad aplicada en ese momento, tomando en cuenta los conocimientos, habilidades y destrezas así como la valoración que el profesional hace del trabajo que realiza (Chiavenato, 2005).

Las evaluaciones de desempeño deben estar orientadas al plan de carrera. Este recurso permite evaluar la adecuación del profesional a su cargo, su futura capacitación, promoción o incentivo salarial; detectar problemas de liderazgo, estado de integración a la organización y, el nivel de motivación y compromiso. Estas evaluaciones permiten a su vez, anticipar futuras pérdidas y las políticas para su solución. Un buen programa de evaluación del desempeño proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo.

En tanto que, la evaluación del potencial, permite un acercamiento a la capacidad del potencial que posee un profesional. Este recurso implica abstraer la esencia de la contribución individual en relación con la complejidad de los procesos mentales. Un programa de éste tipo, permite detectar individuos con talento y potencial de talento, permitiendo elaborar políticas de desarrollo de carrera y, planificar la cobertura futura de puestos en función de las expectativas de desarrollo de la organización. Una de las estrategias más recomendadas es la evaluación individual del potencial realizada por consultores externos, permitiendo una mayor objetividad en los resultados. La implementación de los instrumentos de evaluación tendrán que ver con la adecuación a los requerimientos específicos de la compañía (Schlemenson, 2002). Con lo cual, el área de Recursos Humanos debe ser responsable de la auditoria del sistema de evaluación y de mantener la confidencialidad de la información reunida. Asimismo, deberá promover la utilización de la información recogida para llevar adelante promociones o reemplazos.

3.2.2.5 Plan de Carrera

Una de las estrategias para atracción y mantenimiento de talentos es ofrecer un plan de carrera, ya que es una manera de presentar a la empresa con una dirección atrayente. Esto es posible llevarlo acabo de diversas maneras: elevando la misión de la compañía, considerando la posibilidad de estructurar la organización de manera que cree funciones más expansivas e interesantes para los profesionales, creando cargos que ofrezcan espacio para ampliarse y ascender, dando a los profesionales la mayor autonomía y responsabilidad.

Los nuevos profesionales valoran en particular el desarrollo. Son atraídos por empresas que los ayudan a desarrollar nuevas capacidades, conocimientos y experiencias. A su vez, los planes de carrera son una de las claves para retener los talentos. Se deben combinar tres elementos, que los talentos sepan que se los considera como tales, que puedan desarrollarse realmente con acciones y experiencias concretas, y que quieran hacerlo. Además de satisfacer las necesidades de la compañía los planes de carrera deben estar diseñados de modo que satisfagan los intereses de los profesionales a largo plazo, fomentando su crecimiento y la realización de todo su potencial. A cambio de capacitación, aprendizaje y desarrollo, los profesionales ofrecen desempeño y compromiso con la organización; intercambio que les permitirá seguir siendo atractivos en el mercado laboral (Dessler, 2001).

Es importante tener presente que el plan de carrera puede ir cambiando el tipo de contrato psicológico entre el profesional y la empresa. Ya que, en la medida en que las necesidades y las fuerzas externas cambian, también se modifican las expectativas tanto del profesional sobre la organización y viceversa, convirtiendo al contrato psicológico en un contrato dinámico que debe renegociarse constantemente (Schein, 1980).

3.2.2.6 Remuneración y Beneficios Sociales

Todos los procesos de atracción, mantenimiento y retención de personal son importantes para definir la permanencia de los profesionales en la organización, y, aún más, para la motivación hacia el trabajo y la consecución de los objetivos organizacionales. La remuneración es fundamental cuando se trata de profesionales talentosos, ya que obliga a la organización a ser flexible y adaptable a las ellos, respetando las diferencias individuales y teniendo en cuenta sus contribuciones para el éxito personal y de la organización.

Los profesionales talentosos tienen mayores expectativas respecto a la remuneración, ya que son conscientes de que su contribución afecta directamente el desempeño de la empresa. La retribución por sí sola no resulta un factor motivador pero puede llegar a debilitarla fuertemente. Para conseguir que las políticas retributivas refuercen el compromiso de los profesionales y eviten que se marchen a otras empresas han de reunir dos características: la retribución debe ser equitativa en cuanto al aporte de cada uno y resultar competitiva con respecto al mercado. Muchas personas ven el dinero como una calificación de lo bien que están desempeñándose y cuanto aprecia la compañía su talento. Si las empresas no se mantienen competitivas en cuanto al precio de mercado para los talentos, les costará mucho trabajo atraerlos y mantenerlos. A nivel mundial, se están implementando nuevos sistemas de remuneración y recompensas, retribuyendo económicamente de acuerdo con la cantidad de valor que cada profesional produce, diferenciando así a quienes se desempeñen mejor. Si bien, este modo de determinar la remuneración según el desempeño o potencial de la persona no es frecuentemente utilizado en la Argentina, es una innovación que diferencia a las empresas (Schlemenson, 2002).

En el marco de una intensa competencia entre las organizaciones que buscan atraer y retener talentos, la remuneración otorgada en relación al cargo ocupado constituye sólo una parte del paquete de compensaciones que las empresas suelen ofrecer. Actualmente, se están implementando fuertes estrategias que incluyen beneficios sociales. Estos beneficios

son diferenciales, ventajas y servicios que se otorgan a los profesionales para evitarles esfuerzos y preocupaciones, y que a su vez, influyen en el compromiso, satisfacción y motivación de los mismos. De ahí que, los planes de servicios y beneficios sociales estén destinados a ayudar al profesional en tres áreas de su vida (Chiavenato, 2005):

En el ejercicio del puesto puede brindarse horario móvil, bonificaciones, primas anuales ó el pago de un seguro de vida.

Otros beneficios fuera del puesto pero en relación con la empresa, la misma puede ofrecer préstamos personales, asistencia médica diferenciada, pago de viáticos, vehículo personal, pago del seguro del vehículo personal, estacionamiento privado o mayor cantidad de días de descanso, entre otros.

Por último, fuera de la empresa otorgar beneficios exclusivos de asistencia jurídica, promociones culturales y deportivas, actividades deportivas, cobertura de centros de estética.

Los objetivos de un programa de beneficios deben cubrir las expectativas de la organización a corto y largo plazo. Ya que, si bien mejoran la calidad de vida de los profesionales, aumentan también la productividad, mejoran el clima organizacional, reducen la rotación y el ausentismo.

4 Metodología

Se ha llevado a cabo un trabajo cualitativo de tipo descriptivo. Se realizó el análisis de las estrategias de Gestión de Talento y se examinaron los motivos por los cuales un profesional considerado talentoso por el área de Recursos Humanos, decidió permanecer en una empresa argentina. Siguiendo a Hernández Sampieri (1991), el estudio descriptivo evalúa diferentes aspectos y es útil en aquellos casos donde lo que se busca es describir en detalle una situación, sin necesidad de obtener datos generales sobre la población.

4.1 Participante

Se ha realizado el trabajo sobre el caso de un joven profesional de 28 años, Ingeniero en Materiales, considerado por una empresa argentina un profesional con talento.

L. A. realizó en pocos años un veloz desarrollo de carrera dentro de una empresa argentina. Ingresó en un puesto de Asistente de Producción como Ingeniero Junior, logrando ascender a la máxima jerarquía en el término de 4 años.

Dicho profesional fue promovido en varias oportunidades asumiendo sucesivamente los siguientes puestos: Supervisor del área de Producción, Ingeniero de Manufactura, Supervisión del área de Manufactura, Ingeniero de Producto y Gerente de Materiales.

Actualmente continúa desempeñándose en el puesto de Gerente de con posibilidades de asumir un puesto superior en Estados Unidos.

4.2 Instrumento

Para el presente trabajo se utilizaron entrevistas semiestructuradas como instrumento de recolección de datos, para relevar los principales aspectos del caso L. A. y las estrategias implementadas por la empresa en el marco de la Gestión de Talento.

Las entrevistas se realizaron al Gerente del área de Recursos Humanos de la empresa, Licenciada L- F. y al participante L. A.. Las mismas fueron documentadas a través de notas. Los datos recabados permitieron profundizar sobre las estrategias de Gestión de Talento desplegadas por el área de Recursos Humanos en relación al caso y, los motivos que llevaron a L. A. a permanecer en la empresa.

4.3 Procedimiento

Los datos para la realización del trabajo se obtuvieron a través de entrevistas con el área de Recursos Humanos y con el participante L. A.. Las preguntas buscaron relevar la intervención en el marco de la Gestión de Talento, del área de Recursos Humanos en relación al caso L. A. y, examinar cuales fueron las vivencias del participante, a fin de lograr un análisis integral.

Por un lado, se realizaron dos encuentros con el Gerente de Recursos Humanos de la empresa , la Licenciada L- F.. Esto permitió recabar información sobre el caso elegido, en

relación al proceso de selección, las promociones de L. A. y las estrategias de gestión utilizadas para mantenerlo y retenerlo como recurso. No se pudo tener acceso al legajo del participante, por normas legales.

Por otro lado, se entrevistó telefónicamente en dos oportunidades al participante L. A., a fin de indagar sus vivencias en relación al rápido crecimiento que tuvo dentro de la empresa y los motivos por los cuales decidió permanecer en ella.

5 Desarrollo

5.1 Presentación del caso L. A.

L. A. es un joven ingeniero de 28 años con una rápida carrera profesional dentro de una empresa argentina.

Realizó sus estudios de Ingeniería. En el cuarto año de la carrera de ingeniería, obtuvo una pasantía rentada por su excelente desempeño académico, en una compañía con alto reconocimiento internacional y muy solicitada por los estudiantes.

En su último año de estudios universitarios participó activamente en grupos de investigación que le permitieron obtener una beca rentada en otra empresa con sede en, España. Allí, participó en investigaciones vinculadas a la industria automotriz por el término de un año.

Nuevamente en la Argentina, se postuló para un puesto de profesional en una empresa multinacional con sede en Argentina.

Se incorporó como joven profesional en el puesto de Asistente de Producción en la empresa estudiada.

Al mes de su ingreso obtuvo su primera promoción en el puesto de Supervisor del área de Producción, con mayores responsabilidades y personal a cargo.

Un año después, nuevamente promocionado. Este cambio implicó una nueva categorización, cómo ingeniero pleno. Asumió su puesto como Ingeniero de Manufactura.

Mas tarde quedó a cargo de la Supervisión del área de Manufactura.

Luego, una empresa de la competencia le ofreció una posición de Ingeniero de Producto. La propuesta incluía mayor remuneración, crecimiento y desarrollo de carrera, trabajo para su esposa y radicación en otro país.

Finalmente, la empresa en la que se desempeñaba como profesional, realizó una contrapropuesta como estrategia de retención, ofreciéndole la Gerencia de Materiales de dicha planta, mayor remuneración y beneficios sociales. L. A. decidió no renunciar.

Actualmente, se desempeña en el puesto de Gerente de Materiales y se está capacitando para ocupar un puesto en la cabeza divisional en Estados Unidos.

5.2 Resultados

5.2.1 Estrategias de Gestión de Talento implementadas por el área de Recursos Humanos en el caso L. A.

En el marco de los encuentros con la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa en la que L. A. se desempeña y en virtud de cumplir con el primer objetivo, se analizó en profundidad el contenido de las entrevistas realizadas a fin de detectar las estrategias de Gestión de Talento implementadas.

La identificación de los profesionales claves dentro de la propia organización (Schlemenson, 2002), es una de las estrategias de Gestión de Talento detectadas en el caso L. A.. La licenciada L- F. a cargo del área de Recursos Humanos señaló que en las entrevistas del proceso de selección se consideró a L. A. como un posible profesional con talento: *“Si bien era un alumno recién graduado, contaba con brillantes antecedentes académicos sostenidos a lo largo del tiempo. Había participado en grupos de investigación logrando superar los resultados pautados”* (ver entrevista 7.1, LLF 2). El discurso sostenido por L. A. en las entrevistas junto con la positiva evaluación de las competencias técnicas y conductuales, orientaron la decisión de ofrecer a L. A. el puesto de Asistente de Producción. Es de considerar que para que el talento se ponga de manifiesto es necesaria la articulación de las aptitudes especiales con el contexto ambiental, (Mönks, 1992), en el caso

de L. A. *“se evidenció una gama de múltiples intereses que podrían ser desplegados en distintas áreas de la planta de manufactura”* (ver 7.1., LLF 2).

En la última fase del proceso de selección, se realizó una última entrevista con el Gerente del área. Dicho viaje tenía por objetivo que L. A. conociera el lugar y el estilo de vida, se decidió invitar también a su novia para acompañarlo en el último tramo del proceso de selección. *“Consideramos que si bien L.A manifestaba deseos de lograr un crecimiento profesional éste aspecto personal podía incidir desfavorablemente en su decisión de aceptar el puesto”* (ver 7.1., LLF 2). Lograr una identificación temprana de necesidades puede orientar las políticas de adecuación protección y retención (Cabarcos, 1996). A su vez, no es posible pensar un desarrollo si no se tienen en cuenta las necesidades, motivaciones y los factores no psicológicos que afectan a la persona en acción (Lewin, 1988).

El *“seguimiento sobre el rendimiento a través de reportes con los superiores”* (ver 7.1., LLF 3) a fin de evaluar un plan de carrera formal en el caso de L. A., sugiere la puesta en práctica de la estrategia propuesta por Cabarcos (1996): evaluar a los profesionales claves dentro de la propia organización, especialmente aquellos que están en condiciones de ocupar posiciones ejecutivas y de liderazgo.

Cabe destacar que, si bien inicialmente se siguió un plan de carrera de manera informal, la posibilidad de prepararlo para un puesto de nivel jerárquico con su promoción al puesto de Supervisor del área de Manufactura, llevó a implicar a L. A en un plan de carrera formalmente. Como señala Dessler (2001), los planes de carrera deben combinar varios aspectos: que los profesionales sepan que se los considera incluidos en dicha posibilidad de formación, que puedan desarrollarse y que quieran hacerlo. A su vez, ésta estrategia permite mantener al día las habilidades de los profesionales y potenciar su desarrollo, promoviendo también un mayor compromiso con la empresa (De la Vega Antolín, 1996). Ante la posible renuncia de L. A. se debieron acelerar los pasos del plan de carrera diseñado para retenerlo como recurso. Luego de las adecuaciones necesarias, se le ofreció el puesto de Gerente de Materiales, con mayores beneficios y *“se le comunicó la extensión del desarrollo de carrera con posibilidad de crecimiento en otros sites de la corporación”* (ver 7.1, LLF 5). Es de destacar que la Licenciada L- F. señaló que el puesto no se le había ofrecido antes dado que *“más allá del potencial es necesario que la persona se someta a experiencias paulatinas que les permitan desplegarlo. Las habilidades tanto de liderazgo como técnicas*

necesitan fortalecerse y desarrollarse. Si bien los tiempos se acortaron dado lo que L.A. demostró a través de su desempeño, no hubieran podido sortearse las experiencias prácticas que pusieron de manifiesto dichas habilidades”.

En relación a la capacitación, desde el establecimiento de L. A se fueron incrementando rápidamente sus responsabilidades por sus flexibilidad, confianza en sí mismo ante desafíos y el compromiso demostrado con los objetivos de la empresa; de modo que fue incluyéndoselo en planes de entrenamiento.

Un profesional puede ser muy competente en determinadas aptitudes pero son sus acciones las que lo convierten en talentoso. Como sostiene Gagné (Citado por Casullo p.118, 1998) el talento que posea un profesional emerge de la transformación progresiva de sus aptitudes hacia las destrezas desarrolladas, el entrenamiento es un catalizador de fuerte influencia en este proceso. En el puesto de Supervisor en Producción *“como parte de su desarrollo profesional, se lo incorporó a la estrategia de entrenamiento basada en la experiencia de complejidad creciente y a grupos de trabajo inter áreas de resolución de problemas”* (ver 7.1, LLF 3). Luego de la promoción a Ingeniero de Manufactura realizó capacitación en otras plantas de la corporación en Europa a fin de completar su formación técnica específica y fue incluido en el entrenamiento formal, destinado sólo para cargos ejecutivos. Estas medidas reforzaron la capacitación de L. A. en técnicas y herramientas de liderazgo, a fin de prepararlo para su futura posición gerencial. Quedando de manifiesto la implementación de la estrategia que valora los propios talentos, y hace al diseño de acciones a la medida para cada profesional (Cabarcos, 1996). Otro claro ejemplo, fue el *coaching* guiado por el Director de Área ya en el puesto de Gerente de Materiales (ver 7.1, LLF 5). Comprometer a los directivos de la organización en la administración del talento, es una estrategia que permite asegurar que se han estructurado los resultados a alcanzar y sus efectos (Schlemenson, 2002).

Asimismo, la instalación de nueva maquinaria de última tecnología, permitió también que L. A. desplegara otras potencialidades, como la creatividad y nuevas habilidades técnicas, vinculadas a la producción de nuevos productos. Esta acción es coherente con la estrategia de potenciar los conocimientos diferenciales de los profesionales talentosos, como ser involucrándolos en proyectos especiales, con mayor actuación en el desarrollo de nuevas soluciones o promoviendo el espacio para el incremento de otras habilidades (Cabarcos, 1996).

5.2.2 Motivos por los cuales L. A. decidió permanecer en una empresa argentina.

A fin de cumplir con el segundo objetivo y en el marco de las entrevistas telefónicas con L. A., se realizó el mismo tipo de análisis que para el objetivo anterior, en pos de examinar los motivos por los cuales L. A. decidió permanecer en la empresa.

L. A. decidió volver a la Argentina al terminar la beca en España, ya que no se imaginaba formando una familia lejos de su país.

En Buenos Aires aplicó para un puesto de asistente en producción en una empresa multinacional vinculada a la empresa automotriz. L. A. cuenta que el primer impacto con la empresa fue positivo, ya que la misma estaba cursando un período de gran crecimiento e innovación de productos. Con lo cual, las oportunidades de desarrollo estaban a la vista. Cuando le ofrecieron el puesto actual decidió pensarlo, si bien quería trabajar en una empresa vinculada a su preparación, debía evaluar el ambiente, estilo de vida, como sería estar nuevamente lejos de familia y de su novia.

Viajó acompañando de su novia, para su última entrevista con el gerente de área. La experiencia determinó la decisión de aceptar el puesto. L. A. señaló que percibió un muy buen clima laboral, la presencia de valores de una empresa pequeña que privilegia las relaciones interpersonales, a pesar de ser una multinacional, y grandes posibilidades de crecimiento profesional. Los profesionales talentosos buscan una cultura organizacional y valores con los que puedan identificarse (Jericó, 2001).

Si bien son variadas las posturas en relación a la motivación, las vivencias relatadas por L. A. recuerdan lo planteado por Alderfer (1972) en relación a jerarquía de necesidades: de existencia, de relación y de crecimiento. L. A. sostuvo en el marco de la entrevista que desde un principio se sintió cómodo con sus compañeros y sus tareas, incluso aceptó supervisiones de fines de semana o noche para ayudar con los nuevos puestos, ya que el rápido crecimiento de la empresa no daba tiempo a cubrirlos.

En relación a su promoción como Supervisor de Producción señaló que si bien no estuvo acompañado de una mejora en el salario, fue recibido por él con entusiasmo como un reconocimiento por su desempeño y por el desafío que implicaban las nuevas tareas y

responsabilidades. Esto se relaciona con las consideraciones de Herzberg (1959) sobre como la presencia de los factores intrínsecos actúan para estimular la motivación contribuyendo a una verdadera satisfacción, contando por supuesto, con que los factores higiénicos están presentes.

El acelerado crecimiento de la empresa estuvo acompañado con el surgimiento de nuevos puestos. L. A. obtuvo un nuevo cargo como Ingeniero de Manufactura, mayores responsabilidades y compromiso. Sin embargo, él *señaló que el motor de su entusiasmo estuvo en relación a las nuevas tareas vinculadas a su formación técnica y profesional*. Ésta percepción podría relacionarse con que los niveles más altos de necesidades, como el de autorrealización, surgen cuando el individuo controla relativamente los más bajos (Maslow, 1954).

La promoción como Supervisor del área de Manufactura conllevó una mejora en su situación económica, sin embargo L. A. señala que *lo que más satisfacción le produjo al ocupar ese nuevo cargo fue el desafío de liderar un grupo de trabajo, proponer los objetivos del área y tener una mayor libertad de acción y opinión*. Cuando una necesidad se hace intensa motiva a la persona a adoptar el tipo de comportamiento que lleva a satisfacerla, la necesidad de logro se centra en conseguir el éxito, fijar objetivos realistas y está muy relacionada con las necesidades de estatus (McClelland, 1971).

A su vez, la incorporación de nueva maquinaria permitió el diseño de nuevos productos en los cuales L. A. tuvo mucha incidencia. El despliegue de habilidades relacionadas a la innovación se puso en evidencia aumentando el compromiso con los objetivos. De ahí que, el talento creativo requiere altos niveles de compromiso con la tarea, poniendo en juego la creatividad y la solución de problemas reales (Renzulli, 1986)

La formalización de la empresa incluyéndolo en el programa de profesionales talentosos reafirmó, según comenta L. A., *sus deseos de capacitación y de crecimiento profesional*. Desde la perspectiva de la teoría del refuerzo, la acción de formalización implementada por la empresa actuó como reforzador positivo, ya que aumento la fuerza de la respuesta en L. A. (Craighead, Kazdin & Mahoney, 1976).

La oferta de trabajo a su futura esposa fue recibida con sorpresa y alegría por ellos. *Aumentando el compromiso y las expectativas en la empresa*. El compromiso se define por

la motivación de pertenecer y aportar dentro de una organización, involucra al profesional y a la empresa, mayor compromiso contribuye a mejores resultados y favorece el despliegue de talento (Schlemenson, 2002).

L. A. relata en la entrevista la difícil situación que vivió al recibir con insistencia una oferta laboral por una empresa de la competencia, también multinacional y muy bien posicionada. Él cuenta que su indecisión inicial se basó en las palabras de su padre quien le inculco que el trabajo es para toda la vida en un lugar donde uno tenga pertenencia y se identifique. La empresa concordaba con ese pensamiento, la nueva oferta le daba mayor perspectiva de crecimiento profesional. Esto último terminó por decidir su renuncia y anunciar su retiro a sus superiores.

La rápida contraoferta de la empresa en la que L. A. se desempeñaba, llevaron a un cambio en su decisión. El cargo como Gerente de Materiales con todo lo que ello implicaba incrementar sus condiciones como líder, mayor remuneración, beneficios sociales, y una nueva proyección en su desarrollo profesional, fueron suficientes incentivos para retenerlo.

Cabe señalar que en el cierre de la entrevista, L. A. señaló que allí no sólo está su trabajo, ahora está su casa, su familia, sus compañeros y amigos, y las puertas abiertas para continuar con su crecimiento profesional.

6 Conclusiones y Discusión

En el actual escenario mundial la gestión de los Recursos Humanos se convierte en un tema vital en las empresas. La rotación de un profesional con talento, además de suponer una pérdida de productividad conlleva otros efectos. Es decir, puede influenciar negativamente entre sus compañeros pudiendo provocar una rotación en cadena. Con lo cual, la fortaleza a la que se aspira en Recursos Humanos, es a la de detectar, incorporar y conservar profesionales talentosos. Dado que, son éstos profesionales los que dan hoy las ventajas competitivas a las empresas. Así, la clave del éxito empresarial hoy está dado en la capacidad de transformar las organizaciones y son los sujetos talentosos los que les otorgan ese valor (Jericó, 2008).

De acuerdo a los objetivos planteados para este Trabajo de Integración Final, se describieron y analizaron las estrategias de Gestión de Talento y los motivos que llevaron a

L. A. a permanecer en la empresa. La teoría que sustenta lo analizado, da cuenta de las características de los profesionales que son considerados talentosos y que para atraer, mantener y retenerlos, las empresas deben desplegar estrategias que satisfagan y se adelanten a sus necesidades.

Acerca de esto, cabe mencionar que los estudios sobre el talento en el contexto organizacional desde una perspectiva psicológica están en sus comienzos. La mayoría de las investigaciones están centradas en el concepto de talento propiamente dicho o más vinculado a la educación.

Haciendo referencia a los puntos tratados en el marco teórico y en el análisis, es importante destacar que ante la escasez de candidatos las empresas se ven forzadas a tener cada vez más en cuenta las aspiraciones individuales, profesionales y personales; de ahí que apuestan a pagar mayores sueldos y a poner especial cuidado en lo que al balance vida personal-trabajo se refiere (Montero, 2007). Con lo cual, la motivación se estaría tornando a satisfacer más el aspecto social y las necesidades afectivas más allá del crecimiento profesional.

En relación al desarrollo del trabajo, se ha notado en primer lugar la importancia de detectar las necesidades de los profesionales para intervenir a tiempo con acciones y decisiones adecuadas. En empresas de rápido crecimiento, las estrategias deben adaptarse a las circunstancias y ser lo suficientemente flexibles para no perder un recurso tan valioso como un profesional talentoso. Una organización está constituida por personas y, por lo tanto debería responder a las necesidades que ellas tengan. Las necesidades incluyen la posibilidad de desplegar el talento. Los profesionales talentosos también necesitan trabajar para cubrir necesidades básicas de alimento, vivienda y seguridad, pero además buscan realizarse personalmente.

En segundo lugar y en relación a las evaluaciones, debería considerarse realizar las evaluaciones de desempeño más de una vez al año en los casos de profesionales talentosos. La información vertida por dicha herramienta orienta las acciones a seguir y, a su vez, obliga a los líderes a observar y evaluar al profesional considerando aspectos más allá de lo técnico. Con lo cual, es prioritario que la comunicación entre el sector de Recursos Humanos, los superiores y gerentes de área sea fluida y constante. Asimismo, en el caso de

L. A., no se realizó evaluación de potencial, herramienta que podría haber sido de utilidad para orientar el desarrollo de carrera.

En tercer lugar, es importante destacar cómo las acciones de los directivos y líderes pueden influir significativamente sobre el clima organizacional y la motivación a través de políticas de desarrollo de carrera, procedimientos y sistemas de recompensas. Respecto a las intervenciones que los líderes y gerentes tomaron en el caso L. A., se podría destacar su rápida intervención y la variedad de formas en que se fue motivando al profesional. En cada caso lograron mantener alto su desempeño y entusiasmo y reforzaron el compromiso de L. A. con la empresa, al punto de cuestionarse una importante propuesta por parte de una empresa de la competencia. Un buen nivel de compromiso lleva a un clima eficaz, y esto en una organización es la base de una buena motivación.

Cabe destacar ciertas limitaciones que se presentaron en el presente trabajo, la empresa estaba cursando una importante transformación ya que los capitales americanos estaban finalizando las gestiones para adquirir las acciones argentinas. Como consecuencia de esto, la posibilidad de contacto directo y el acceso al legajo de L. A. se vio impedido y mucha información dejó de ser suministrada, acotando la posibilidad de análisis a las entrevistas autorizadas. Con lo cual, se adiciona la limitación del sesgo personal derivado de las fuentes.

El trabajo realizado permitiría abrir nuevas líneas de análisis sobre los procesos de atracción y selección de profesionales con talento, y quizá pensar la implementación de nuevos instrumentos que permitan acompañar la velocidad de los procesos de cambio que viven las empresas hoy día, para poder ajustar las estrategias de gestión y adelantarse a las necesidades de los profesionales para retenerlos. De los puntos tratados queda planteado que la nueva coyuntura mundial en todos sus niveles propulsa cambios en las aspiraciones de las nuevas generaciones, dejando abierto el tema de Gestión de Talento en el ámbito organizacional a futuras investigaciones junto con una actualización en materia de motivación.

Se ha logrado cumplir con el objetivo general de analizar cuales son las estrategias de Gestión de Talento utilizadas en una empresa argentina. En el caso presentado se utilizaron como estrategias de Gestión de Talento: la implementación de un plan de carrera acompañando de entrenamiento y capacitación en nuevas habilidades; se aumentaron las

responsabilidades y nuevos desafíos; se reforzó el compromiso involucrando a los directivos de la empresa a fin de adecuar las acciones necesarias para poder retener al profesional considerado un talento. A su vez, se otorgaron incentivos para mantener e incrementar la motivación, como ser aumentos en la remuneración y beneficios sociales, mayores desafíos laborales y la posibilidad de liderazgo.

De ahí que, los motivos que privilegiaron la permanencia de L. A. en la empresa estuvieron asociados principalmente a motivos internos como ser la realización y el desarrollo profesional, a las expectativas personales en relación al logro de los desafíos propuestos, al buen clima laboral y al compromiso con la empresa. A pesar de eso, la decisión final para continuar en la empresa se relacionó con la posibilidad de continuar su crecimiento profesional y la flexibilidad que demostró la empresa en la adecuación de estrategias a sus necesidades.

Por último y a modo de cierre, hay que resaltar que existen determinadas pautas culturales en las que se debe hacer mayor hincapié para lograr que la empresa sea exitosa y atrayente para futuros talentos, tales como: tomar iniciativas, recompensar desempeños superiores, fomentar la innovación y desarrollar planes de carrera apropiados (Schlemenson, 2002).

7 ANEXO - Entrevistas

8 Bibliografía

Alderfer, C. P. (1972) *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press.

Alpander, G. (1985) Cómo entender los recursos humanos. En: Ravassa G. (Ed.), *Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos* (pp. 40-62). Colombia: Editorial Norma S.A..

Bass, B. M. (1981) *Stodgill's Handbook of Leadership*. New York: The Free Press.

Bass, B. & Abolio, B. (1992) *Organizational Description Questionnaire*. Reddwood City: Mind Garden.

Binet, A. & Simon, T. (1916) *The development of Intelligence in children*. New York: Arno Press.

Boyatzis, R. (1982) *The Competent Manager*. Nueva York: Wiley.

Cabarcos, R. (1996) El último intangible: el Talento. En Odoñez Ordóñez, M. (Ed.), *Modelos y Experiencias Innovadoras en la Gestión de los Recursos Humanos* (pp. 179-190). Madrid: Ediciones Gestión 2000, S.A..

Casullo, M. M. (1998) El riesgo del talento no identificado. En Casullo, M. (Ed.), *Adolescentes en riesgo* (pp.117-125). Buenos Aires: Paidós.

Chiavenato, I. (2005) *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: Mc Graw-Hill.

Csikszentmihalyi, M. (1996) *Creativity*. New York: HarperCollins.

Craighead, W. E, Kazdin, A. E. & Mahoney, M. J. (1976) *Behavior Modification*. Boston: Houghton Mifflin.

De la Vega Antolín, R. (1996) Técnicas aplicadas. En: Odoñez Ordóñez, M. (Ed.), *Modelos y Experiencias Innovadoras en la Gestión de los Recursos Humanos* (pp. 271-276). Madrid: Ediciones Gestión 2000 S.A..

Dessler, G. (2001) *Administración de Personal*. México: Prentice Hall.

Gardner, H. (1983) *Inteligencias múltiples*. Barcelona: Paidós.

Gardner, H. (1995) *Mentes Creativas*. Buenos Aires: Paidós.

Gardner, H.; Feldman, D. & Krechevsky, M. (1998a) *Project Spectrum: Building on Children's Strengths: The Experience of Project Spectrum*. New York: Teachers College press.

Heller, K. A. (1995) *Capacidad y creatividad: su papel en la ciencia y la tecnología*. Valladolid: Ideacción.

Hernández Sampieri, R. (1991) *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Herzberg, F. (1959) *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

Jericó, P. (2001) *Gestión del Talento: Del profesional con talento al talento organizativo*. Madrid: Prentice Hall.

Jericó, P. (2008) *La nueva Gestión del Talento: Construyendo compromiso*. Madrid: Prentice Hall.

Lawler, E. E. (1971) *Pay and Organizational Effectiveness*. New York: MacGraw-Hill.

Lewin, K. (1988) *La teoría del campo en la ciencia social*. Barcelona: Paidós.

Lorenzo García, R. & Martínez, M. (1999) *Talento para la ciencia: estrategia para su desarrollo*. La Habana: Editorial Academia.

- Maslow, A. (1954) *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- McClelland, D. (1971) *Motivational Trends in Society*. Nueva Jersey: General Learning Press.
- Mejías, C. (2000) *Los Talentos del Siglo XXI*. Buenos Aires: Planeta Argentina.
- Montero, E. (2007) *El desafío de retener a los talentos*. Recuperado el 25 de marzo de 2007, de http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=894048&high=retener
- Mowday, R. (1979) Equity theory predictions of behavior in organizations. En R. Steers & L. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior*, (pp. 125-146). New York: McGraw-Hill.
- Mönks, F. J. (1992) Entwicklung und Förderung von hochbegabten Kindern und Jugendlichen. En Oswald, F. & Klement, K. (Eds.), *Begabungen – Herausforderung für Bildung und Gesellschaft*. Viena: J&V Schulbuchverlag.
- Mönks, F. J.; Ypenburg, I. H. & Blumen, S. (1997) *Nuestros niños son Talentosos*. Lima: fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Morales, J. F. & Molero, F. (1991) *Liderazgo transaccional y Liderazgo Transformacional*, Documento no publicado. Madrid: UNED.
- Pereda, S. (1999) *Dirección de Empresas pequeñas y medianas en el siglo XXI*. Madrid: LID.
- Renzulli, J. S. (1979) *GAT makes giftedness?*. California: Ventura County Superintendent of Schools.
- Renzulli, J. S. (1986) The three-ring conception of giftedness: A developmental model for creative productivity. En R. J. Sternberg & J. E. Davidson (Eds.), *Conceptions of giftedness* (pp. 53-92). New York: Cambridge University Press.
- Schlemenson, A. (2002) *La estrategia del Talento*. Buenos Aires: Paidós.

Schein, E. (1980) *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.

Sternberg, R. J. (1990) *Más allá del cociente intelectual*. Bilbao: Desclee de Brouwer S. A.

Sternberg, R. J. & Davidson, J. E. (1997) *La creatividad en una cultura conformista: un desafío a las masas*. Barcelona: Piados.

Tannenbaum, A. J. (1993) *Gifted Children*. New York: Macmillan.