



Universidad de
San Andrés

Trabajo de Graduación del MBA

Estrategias para administrar con éxito el talento organizacional: El caso HighTech

Por:

Silvina Uviz D'Agostino

Mentor:

Guillermo Dabos

Victoria, Provincia de Buenos Aires, Mayo 2015

Índice de Contenidos

1. Resumen Ejecutivo	2
2. Introducción.....	3
3. Marco Teórico	7
3.1. Definición del concepto de Talento	7
3.2. Gestión de talento I: El desafío de la estrategia organizacional y el rol de Recursos Humanos	11
3.3. Gestión de talento II: Identificación de talento organizacional y alto potencial	14
3.4. Gestión de Talento III: Estrategias de Atracción Desarrollo y Retención	16
4. Metodología	22
4.1. Tipo de estudio.....	22
4.2. Descripción del caso de estudio.....	23
4.3. Técnicas de recolección de datos	23
4.4. Estrategia de análisis	23
5. Resultados	24
5.1. Introducción a la compañía – Modelo de negocios	24
5.2. Estrategia de <i>Talent Management</i>	26
5.3. Identificación de Altos potenciales y <i>Talent Pool</i>	28
5.4. El rol del HRBP (<i>Human Resources Business Partner</i>)	30
6. Discusión y Recomendaciones para la acción	32
7. Consideraciones finales	35
8. Bibliografía	37

1. Resumen Ejecutivo

El recorrido sobre la literatura acerca de la gestión de talento, la demanda de profesionales capacitados como así también la exigencia de las organizaciones por contar con ejecutivos altamente formados ha sido tema de los últimos quince años bajo formatos como “La escasez de talento”, “La guerra por talento”, entre otros. Esta demanda hizo que las organizaciones se vieran frente a las exigencias de retener a su talento clave desarrollando modelos de gestión de recursos humanos alineados con las dinámicas de negocio.

El intento por producir herramientas que permitieran retener sus recursos críticos devino en comenzar a pensar cómo los modelos de gestión de capital humano, capital intelectual y luego talento deberían estar directamente vinculados con los procesos de desarrollo profesional; sin embargo el achatamiento de las estructuras, los cambios en los modelos de negocio y las dinámicas de mercado comenzaron a limitar los alcances de carrera, como también pusieron a disponibilidad gran cantidad de profesionales.

El presente trabajo será un aporte sobre los desafíos con los que se encuentran tanto los altos ejecutivos como el área de Recursos Humanos en el desarrollo de un modelo de gestión de talento para todos los niveles de la organización, y cómo la atracción, desarrollo y retención resultan variables críticas para la sustentabilidad del negocio.

Adicionalmente realizaremos el análisis del rol de Recursos Humanos como socio estratégico de negocios bajo la premisa de que su involucramiento en las decisiones debe ser desde una perspectiva sistémica, holística pero sobre todo estratégica.

Desde el análisis de la gestión de talento organizacional, sumado al rol de Recursos Humanos, intentaremos describir la importancia que tiene para las empresas de hoy gestionar su capital humano e intelectual de manera adecuada, entendiendo que una gestión de talento madura define gran parte del el éxito como la sustentabilidad del negocio. Para esto tomaremos como caso de estudio la empresa HighTech, una compañía de tecnología de origen americano, con presencia en 180 países a nivel mundial. En los últimos tres años, HighTech ha

sido reconocida como una de las mejores empresas para trabajar en Latinoamérica¹ no solo por sus innovadoras prácticas de Recursos Humanos sino por contar con políticas de desarrollo y gestión de talento de avanzada. Consideramos que el abordaje de esta compañía nos permitirá analizar cómo es posible llevar adelante una estrategia de gestión de talento alineada con las demandas del negocio y en una multiplicidad de países, teniendo en cuenta que las prácticas en esta materia deben ejercerse para todos los miembros y niveles de la organización.

2. Introducción

Estudios realizados en América Latina y Estados Unidos acerca del empleo de por vida o en una única compañía desde la juventud hasta la edad jubilatoria indican que cada vez es menor el número de personas que permanecen largos períodos en la misma organización. En los últimos diez años el contexto ha cambiado radicalmente.

En la época de los *Baby-Boomers* la estabilidad laboral era primordial y estaba sostenida por las organizaciones, en muchos casos hasta la edad jubilatoria. A cambio se esperaba lealtad y permanencia, se aceptaban los niveles jerárquicos propuestos y las posibilidades de ascenso se producían gracias a los años de trabajo y dedicación. Sin embargo, variables como la globalización, las velocidades del contexto, los mercados, etc. se impusieron en las empresas produciendo cambios en sus modelos de gestión; las estructuras se volvieron cada vez más planas, comenzaron a desarrollarse trabajos por proyectos tercerizando equipos, realizando alianzas con competidores y empresas virtuales, exigiendo mayor diversidad y nuevas competencias como así también estilos de liderazgo más flexibles, delineándose así nuevas maneras de desarrollar y gestionar el talento interno.

¹ <http://www.greatplacetowork.net/best-companies/latin-america/latin-america/best-workplaces-in-latin-america/2030-2015>

Talento y competitividad se volvieron variables críticas a la hora de analizar las organizaciones por dentro, a decir de Cheese (2008), "(...) la competitividad del mundo depende del talento de los individuos".

El estudio realizado por Capelli (2001) sobre el nuevo pacto de trabajo sitúa al mercado dentro de las organizaciones, y como consecuencia produce un importante cambio tanto en el empleo como en el desarrollo profesional "(...) la lógica de mercado se hace rápidamente dominante y aparta de su camino los principios de conducta de reciprocidad y compromiso a largo plazo, las prácticas de promoción interna y de desarrollo y las preocupaciones acerca de la equidad que había en el contrato de trabajo más tradicional". La relación con el empleado y su empleabilidad pasa a estar dominada por el mercado, el individuo se ve sujeto a una nueva realidad que impacta tanto en su seguridad laboral como en su desarrollo profesional. A su vez, las relaciones de largo plazo se ven afectadas por los efectos del mercado en las empresas debido a que los procesos de planificación son mucho más acotados, impactando inevitablemente en el plan de carrera, el desarrollo profesional, en la relación laboral y por ende en el contrato psicológico.

Adicionalmente, las fuerzas de trabajo que originalmente eran homogéneas se volvieron más heterogéneas (Gladwell, 2008), las diversas generaciones comenzaron a interactuar y convivir en los mismos espacios pero con intereses distintos, obligando a las compañías al desarrollo de nuevas formas de gestionar sus recursos. En la actualidad, la generación de los *baby-boomers* está ya muy cercana a la edad jubilatoria y por tanto al retiro, la generación X aún en actividad conserva su postura asociada a la estabilidad y al desarrollo interno, mientras que la generación Y o los conocidos como *Milenials*, parecen tener otro tipo de compromiso, asociado éste con sus intereses personales, la auto-gratificación y el disfrute inmediato (Hatun, 2011).

La identificación de este contexto, conjuntamente con los cambios producidos y la incorporación del mercado dentro de las organizaciones, impulsan al análisis de cómo las empresas deben desarrollar modelos de gestión de talento, considerando aspectos tales como el achatamiento de estructuras y las

posibilidades cada vez más amplias de especialización pero acotadas en términos de crecimiento vertical.

Actualmente, la gran demanda de talento especializado sigue en alza, quienes están más capacitados reciben propuestas cada vez más atractivas de los competidores lo cual hace más difícil retenerlos, y quienes se saben talentosos tienen una ventaja competitiva a la hora de negociar. “Este es el juego al que las empresas se ven obligadas a jugar hoy, un juego de riesgo, que afecta las operaciones de las compañías y también puede afectar negativamente su cuenta de resultados si no anticipan sus necesidades futuras de talento y tienen una estrategia clara que satisfaga esas necesidades previstas” (Hatum, 2011).

Según las empresas de *Standar & Poor's 500*, el valor de los recursos intangibles significa el 70% hoy, cuando en 1980 representaba solo el 20%, esto demuestra que aquellas compañías que hoy poseen los mejores talentos pueden generar una ventaja competitiva diferencial, de allí que el conocimiento pasa a ser el nuevo capital para las organizaciones y por tanto el recurso intangible por excelencia, gracias al cual pasan a delinearse las estructuras para competir en los distintos mercados. Es frente a este contexto que la gestión de talento resulta un imperativo central en la estrategia de las organizaciones y es el fenómeno de la escasez lo que pone el problema como parte de la agenda de los ejecutivos. El incremento en la complejidad de los trabajos hace que en la actualidad las compañías busquen perfiles con capacidades mucho más vinculadas con la abstracción y menos con la transaccionalidad; en la era de la información, el conocimiento y la hiper-conectividad, se requieren competencias que estén mucho más orientadas al criterio que a la mera ejecución. En este sentido, podemos decir que está demostrado que la mayor evidencia de la falta de talento la sufren las organizaciones de alta tecnología (Cheese y otros, 2008) como *Microsoft, Yahoo!, HighTech, Google*, etc. debido a que el negocio de *IT*² requiere intensamente del desarrollo de nuevos conocimientos. En la misma línea de análisis, y debido a la escasez de talento local en diversos países de la

² Information Technology

región de Latinoamérica, el fenómeno de la multiculturalidad es un factor que no puede descuidarse. Las compañías hoy están desarrollando no solo estrategias de reclutamiento local sino que el talento se busca en todos los mercados disponibles, lo cual cambia radicalmente las estrategias de desarrollo y selección, abriendo el juego de la exportación de talento.

Como hemos mencionado, el paradigma del pasado poseía un estilo paternalista que aseguraba la continuidad en el empleo hasta la edad jubilatoria, las compañías proponían planes de ascenso de carrera, más que de desarrollo y desde Recursos Humanos, el planteo consistía en si se contrataba en el mercado o bien se promocionaba internamente. Hoy las empresas deben evaluar ambas variables, pero adicionalmente sumar la mirada internacional, es decir, la posibilidad de exportar o importar recursos desde otros países de la región. A decir de Hatum (2011), ya no alcanza con crear cuadros de reemplazo, o planificar movimientos internos o contar con un *pool* de talentos, hoy hay que hacer todo y sumarle a estas herramientas la identificación de talento externo. La promoción interna debe ser un complemento a la contratación externa para que las empresas puedan moderar los movimientos de mercado y la rotación interna.

Por otro lado, el rediseño de estructuras organizacionales hace que los movimientos ascendentes sean más limitados, incrementándose la posibilidad de especialización por áreas. En este sentido, los planes de desarrollo de carrera que originalmente estaban fundados en una planificación jerárquica, hoy se sostienen por especializaciones aumentando el nivel de *expertise* por puesto de trabajo, sobre todo desde que las compañías han limitado sus posibilidades de ascenso debido a que se han vuelto más planas, y por ende los empleados han tenido también que adaptar sus carreras, desplazando el foco hacia la empleabilidad, definida por Brown y Hesketh (2004, p.25) como las “chances relativas de conseguir y mantener diferentes tipos de empleo”. De este modo las personas en lugar de encontrar un trabajo tratan de encontrar las condiciones que mejor las coticen en el mercado; las reglas juego han cambiado, y quienes se saben con ventajas competitivas conocen sus opciones (Hatum, 2011). En el pasado, cambiar de trabajo frecuentemente era visto como algo negativo en la

trayectoria laboral de un individuo, sin embargo hoy los cambios de trabajo son aceptados y valorados positivamente.

Este trabajo buscará contestar a la pregunta sobre cómo las organizaciones multinacionales gestionan su talento y generan planes de desarrollo de carrera, para todos los niveles. Esto implicará definir cómo el talento y su gestión adecuada son determinantes en el éxito de las empresas, y su contribución genera impacto positivo en el negocio. Así mismo, identificaremos cuales son las prácticas y herramientas en materia de gestión de talento y desarrollo que potencian el impacto en los resultados.

Tomaremos como caso de estudio la empresa HighTech, que permitirá vincular el análisis teórico con las prácticas que actualmente se llevan adelante a nivel global. Tanto el desarrollo del trabajo como el análisis del caso no pretenden agotar el tema a tratar, sino producir una pequeña contribución a la importancia de gestionar el talento dentro de las organizaciones en todos sus niveles, fundamentalmente aquellas que operan en contextos multiculturales y bajo altos estándares de competitividad.

En lo personal, el proyecto es una oportunidad para integrar parte de los conceptos desarrollados durante estos dos años de maestría, sumados con mi experiencia profesional de más de diez años dentro del área de Recursos Humanos en empresas multinacionales.

3. Marco Teórico

3.1. Definición del concepto de Talento

La palabra **talento** ha adquirido diversas acepciones, el diccionario de la Real Academia Española la define de tres formas: como *inteligencia*, en tanto la capacidad de entender, *aptitud* como la capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación, y como *persona inteligente o apta para una determinada ocupación*.

La mirada tradicional del término hace referencia a una habilidad en particular que se vincula con los logros intelectuales, el deporte, las artes, etc. (Cheese y

otros, 2008) sin embargo, desde la perspectiva corporativa, el talento ha sido definido por diversos autores sobre la base de las competencias que poseen tanto la persona como la empresa. Analizaremos algunos de ellos considerando la diferenciación que postula Saracho (2011) entre **talento, capital intelectual y capital humano**, tres términos que se han utilizado como sinónimos pero que definitivamente no lo son, para luego diferenciar **talento individual** de **talento organizacional**.

En la década de los '80 los procesos sobre desarrollo de carrera, cuadros de remplazo y planes de sucesión intentaron llevar la gestión de Recursos Humanos hacia iniciativas mucho más estratégicas, en este contexto surgió la idea del **capital humano** entendido como todo activo intangible y valioso que posea la organización (Saracho, 2011). Esta idea se multiplicó años siguientes con la globalización y flexibilización de los mercados, evolucionando hacia el concepto de **capital intelectual** en los '90. "El capital intelectual fue la manera en cómo las organizaciones comenzaron a gestionar las capacidades y conocimientos de los empleados (...) se trataba de la capacidad que tenían ciertas personas de agregar valor al negocio". Nace aquí la tan famosa fórmula de Ulrich³ (1998) en la cual el *Capital Intelectual* surge de multiplicar *competencias por compromiso*, y así agregar valor al negocio. Este fue el contexto en el cual emergieron las capacidades diferenciadoras, las competencias y conocimientos que dieron nacimiento a los diccionarios de competencias, *assessment centers*, entre otras herramientas que intentaban nuclear la batería de conocimientos, habilidades y aptitudes que poseía una compañía. A fines de la década del '90 surge el concepto de **talento organizacional** como aquellas personas que poseían lo que las organizaciones querían atraer, retener y desarrollar, ellos eran los talentos, y esto fue bajo lo que McKinsey declaró en su investigación de 1997 como "La guerra por el talento" (Saracho, 2011)

Michaels y otros (2001, p. xii) definen el talento como "la suma de las capacidades de una persona: sus dotes intrínsecos, sus habilidades, su

³ Ulrich, D (1998), "*Intellectual capital = competence x commitment*". Sloan Management Review. Vol. 39 (4)

conocimiento, su experiencia, su inteligencia, su juicio, su actitud, su carácter y su impulso. También incluye su capacidad de aprender y de crecer”.

Una definición similar nos brindan Cheese y otros (2008) al postular que talento es entendido como “(...) la experiencia, el conocimiento, las competencias y la actitud que una persona aporta en su trabajo”, en este sentido el talento son las cualidades que distinguen al individuo como factor de producción “(...) la originalidad combinada con la ubicuidad; la diversidad combinada con el dinamismo; la capacidad de las personas para multiplicar y crear recursos de nuevo valor”. La palabra talento para los autores hace referencia a los recursos con los que una organización desea contar para el logro de sus objetivos, y aplicada al individuo el talento puede desarrollarse y más aún, reforzarse.

Saracho (2011) define como **talentosos** a “(...) aquellos empleados que, en cualquier posición de la estructura, agregan valor crítico a la organización y/o lo harán en un período predecible y planificado de tiempo”. Según esta definición el talento puede encontrarse en cualquier puesto dentro de la organización; la existencia de personas talentosas generará una diferencia medible y tangible en el desempeño organizacional. El *agregar valor crítico*, determinará el éxito en el negocio en cualquiera de sus variables (liderazgo, clima, cliente, *networking*, o cualquier indicador mensurable que agregue valor a la organización) en un cierto período de tiempo, siempre y cuando se realice de manera planificada, o sea, mediante un plan estratégico consensuado internamente. Según el autor, el talento no es un atributo, sino un concepto, donde cada organización debe definir qué entiende por talento para luego poder gestionarlo. La precisión que las compañías hagan de esta definición y la especificidad de su propósito, permitirá definir un programa sólido de gestión de talento.

Por otro lado, Hatum (2011) define que es posible encontrar diversos enfoques sobre la gestión de talento, sin embargo la mayoría está relacionado con las prácticas de Recursos Humanos las cuales dejan por fuera aspectos claves de negocio. En este sentido, la gestión del talento es “una actividad estratégica alineada con la estrategia de negocios de la empresa, cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en los diversos niveles de la organización. El proceso de planificación de talento, por lo tanto, está vinculado

directamente con los de planificación estratégica y de negocios de la empresa”. En esta definición el foco está puesto en cómo la organización puede lograr una ventaja competitiva a través de sus recursos, gestionándolos de manera tal de ajustar la estructura para atraer, desarrollar y retener a las personas talentosas. Estas definiciones permiten distinguir el **talento individual** del **talento organizacional**; el primero hace referencia a las capacidades del individuo, el segundo abarca una mirada holística, sistémica, donde el talento puede encontrarse en todos los niveles de la organización y contribuir al éxito de la compañía y por lo tanto debe enfocarse a la organización como un todo, en este sentido la atracción, el desarrollo y la retención deben ser considerados factores estratégicos para el éxito (Hatun, 2011).

Desde una perspectiva sistémica, y a decir de Cheese y otros (2008, p. xvii) “el factor clave a la hora de determinar el éxito de cualquier empresa es su capacidad para utilizar el talento humano: descubrirlo, desarrollarlo, utilizarlo, motivarlo y reforzarlo. El talento humano, es decir, la capacidad y la voluntad de las personas para lograr los objetivos de una empresa, es el recurso más productivo que existe”. Las compañías lograrán ser competitivas si adquieren, desarrollan y utilizan el conocimiento con mayor velocidad que sus competidores, y a su vez gestionan de manera adecuada a los recursos que poseen el talento para el logro de los objetivos, esto significa entender el talento como parte de la estrategia de la compañía.

Reclutar y seleccionar los recursos con las mejores competencias no significa que una compañía tendrá el éxito asegurado, se debe construir y desarrollar una organización basada en el talento que posea las competencias necesarias para competir de manera sustentable en los diversos mercados. Según Cheese y otros (2008), las organizaciones basadas en el talento son aquellas que poseen la capacidad de definir sus necesidades en materia de capital intelectual, descubrir sus fuentes, desarrollar los talentos individuales y colectivos, y explotarlos para el cumplimiento de objetivos. “Cuando las habilidades se integran y se alinean con la estrategia empresarial y operativa de la empresa, constituyen una capacidad organizacional excelente, así como un recurso de ventaja competitiva duradera” (Cheese y otros, 2008).

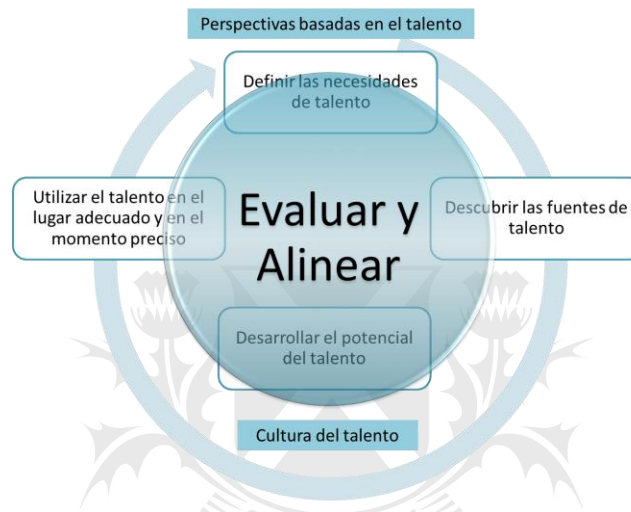
En síntesis, no hay dudas que el talento debe ser entendido por las organizaciones desde una perspectiva sistémica, y gestionar el talento organizacional no se trata de poner el foco en el individuo, sino en las capacidades con las que cuenta la empresa en todos los niveles para competir en forma exitosa, esto requiere una sólida comprensión del contexto, del negocio y de las habilidades estratégicas necesarias para lograr el posicionamiento en los mercados. La supervivencia de la empresa dependerá de las competencias con las que cuente para identificar, descubrir, desarrollar y utilizar el talento (Cheese, 2008). Comprender que el talento humano es el activo intangible por excelencia hará que una empresa basada en el talento sea aquella que invierta en crear habilidades que le posibiliten obtener resultados de manera sustentable.

3.2. Gestión de talento I: El desafío de la estrategia organizacional y el rol de Recursos Humanos

Implementar una estrategia de gestión de talento debe ser parte de los objetivos de la organización y es necesario que esté integrada dentro de las prioridades de la compañía, es decir, toda la empresa debe estar involucrada y en todos sus niveles, pero fundamentalmente debe ser prioridad de la agenda ejecutiva. A decir de Hatum (2011) “Una agenda del talento ayuda a que la alta dirección se haga responsable de establecer estándares de talento para la organización (...) las revisiones de talento son asuntos estratégicos”.

Lograr que una compañía integre a su estrategia la gestión de talento implica que deben definirse cuáles son las necesidades de talento en todas las áreas bajo el paradigma de que el talento es la verdadera fuente de sostenibilidad y ventaja competitiva. Cheese y otros (2008), consideran que las organizaciones pueden cumplir con sus resultados mediante la multiplicación del talento, el cual surge de la combinación de conocimientos, habilidades y competencias que permiten optimizar los niveles de esfuerzo, creatividad, aprendizaje, adaptabilidad y rendimiento. Postulan que hay cuatro elementos claves para la gestión de talento: *identificación* de la necesidad de talento, *descubrimiento* de las fuentes, *desarrollo* y *uso* estratégico de dicho talento. Si los cuatro elementos se combinan entre sí, se adaptan a la estrategia empresarial integrándolas con

las actividades de negocio, las empresas lograrán multiplicar el talento, potenciar el conocimiento, las habilidades, las competencias y el compromiso para obtener un rendimiento óptimo. A decir de los autores, la estrategia de la organización debe elaborarse una vez identificadas las competencias distintivas, lo cual permitirá distinguir qué necesita RRHH para acompañar la implementación de la estrategia de gestión de talento.



Fuente: Cheese, Thomas y Craig, *La organización basada en el talento*. Buenos Aires, Prentice Hall Modelo de Multiplicación del talento (2008, p. 56)

Hemos postulado que la gestión de talento debe ser parte de la agenda del CEO de la compañía, pero ¿Cuál es entonces el rol de Recursos Humanos en la gestión de talento? Se considera que el rol de Recursos Humanos es crítico para la implementación y puesta en marcha pero no es el único responsable de su éxito, en este sentido, debe ser el facilitador o catalizador, a decir de Hatum (2011) debe ser el área más involucrada en las decisiones estratégicas sobre el talento, pero conjuntamente con los líderes del negocio, no en forma aislada “Cuanto más alineado está el departamento con la estrategia de negocios de la compañía, y cuantas más actividades de gestión del talento están bajo su responsabilidad, más cerca se halla el profesional de Recursos Humanos de convertirse en un socio de negocios y de talento”.

Ulrich (1997) postula que uno de los roles de Recursos Humanos es ser socio estratégico de negocios, o *business partner*, lo cual significa que RRHH colabora

en el diseño de la estrategia corporativa participando en su definición, y alineando las prácticas del área con los objetivos del negocio. “Los socios estratégicos son socios de negocios porque orientan los sistemas de RRHH de acuerdo con la estrategia de negocios y fijan prioridades de RRHH para una entidad de negocios” (Ulrich, 1997).



Fuente: Hatum, Andres (2011). El futuro del talento. Ed Temas “Prácticas y procesos necesarios para que RRHH se convierta en un socio de negocios y de talento” (P. 46)

A decir de Hatum (2011) “(...) el patrón evolutivo del departamento de RRHH consiste, entonces, en desarrollar una capacidad para sobresalir en las prácticas y procesos. Desarrollar estas prácticas y procesos aumenta la capacidad de una organización para implementar una estrategia de gestión del talento, y así aumenta el rol estratégico del área de Recursos Humanos”.

En síntesis, alinear las prácticas de RRHH con el negocio brinda la posibilidad de profesionalizar cada vez más el área, lo cual permitirá mejorar las decisiones de talento en toda la organización, en otras palabras, si RRHH logra posicionarse como socio estratégico es porque ha adquirido la madurez necesaria para alinear sus procesos en materia de gestión de talento con todos los niveles de la organización.

3.3. Gestión de talento II: Identificación de talento organizacional y alto potencial

Hemos postulado que la supervivencia de la empresa dependerá de las habilidades con las que cuente para identificar, descubrir, desarrollar y utilizar el talento (Cheese, 2008). En este sentido, las organizaciones deben contar con herramientas que les permitan llevar adelante estos procesos, incluyendo no solo a los recursos que en la actualidad tienen el talento y desempeño excelente sino aquellos que potencialmente podrían ocupar las posiciones críticas. Para esto, la revisión de talento debe ser considerada como un proceso estratégico para la compañía donde se identifican los roles claves y el potencial que poseen las personas de manera estructurada.

Según el CCL (*Center for Creative Leadership*) el alto potencial es todo aquel empleado que tiene la habilidad, el compromiso organizacional y la motivación para ascender y ser sucesor en posiciones *senior* dentro de la organización. El CCL diferencia **desempeño** de **potencial**, indicando que no necesariamente quienes tienen un desempeño excelente serán aquellos con potencial para ocupar puestos más altos dentro de la estructura. En este sentido, una estrategia de gestión de talento orientada a la identificación de alto potencial, debe considerar a quienes pueden ser los futuros líderes dentro de la organización y a su vez poseen un excelente desempeño, como así también debe evaluar cuáles son las posiciones críticas e identificar a quienes poseen las competencias para ocuparlas bajo los mismos criterios de potencial y desempeño.

Como hemos mencionado, el involucramiento del CEO es fundamental, la revisión de talentos y altos potenciales debe ser un proceso estratégico bajo el cual Recursos Humanos será el responsable por el diseño del programa de gestión de talento, y para que funcione adecuadamente la alta dirección debe involucrarse en la revisión de quiénes son los talentos en los diferentes niveles y potencialmente pueden ocupar posiciones de liderazgo.

A decir de Hatum (2011) el proceso de revisión implica identificar sucesores potenciales, reemplazos de emergencia, personas de alto potencial o de talento

crítico, generar un *pool* de talentos o bien identificar si se necesita incorporar talento del mercado. En definitiva, todo esfuerzo en materia de *talent management* debe ser entendido como una actividad holística y estratégica, identificando quiénes son los recursos que están listos hoy o lo estarán a futuro para ocupar posiciones de liderazgo.

En los apartados anteriores hemos definido que el primer paso para crear una estrategia de gestión de talento es comprender la estrategia de la organización para luego definir las necesidades de talento y las proyecciones, en función del movimiento del negocio.

El segundo paso consiste en identificar cómo deben desarrollarse las competencias organizacionales mediante un *portfolio* de herramientas de RRHH, lo que implica segmentar entre el talento presente y el potencial. Dentro de esta segmentación es fundamental identificar qué posiciones tienen un mayor impacto estratégico comprendiendo cuáles son los roles críticos para el negocio. A decir de Cheese, “las compañías de alto rendimiento desarrollan un conocimiento profundo de las habilidades, las competencias y los recursos que se requieren para obtener un alto rendimiento” (Cheese y otros, 2008).

El tercer paso del proceso consiste en la comunicación: formal o informalmente muchas compañías optan por notificar al empleado que ha sido identificado para un programa de *high potentials* o actividades de desarrollo. Esta es una decisión estratégica que conjuntamente RRHH con el equipo de liderazgo deberá tomar, ya que puede impactar en la motivación de quienes queden por fuera de estas actividades.

El CCL realizó una encuesta a 199 líderes sobre cómo las organizaciones identifican, invierten y desarrollan a sus altos potenciales. Según el estudio, el 56% de las organizaciones tienen un proceso formal mientras que un 37% tienen un proceso informal. En la mayoría de los casos, las personas conocen su estatus, con lo cual un 91% sabe si es o no considerado/a “*high potential*” ya que fueron comunicados por sus líderes o fueron parte de actividades específicas. Según el informe, quienes participan de este tipo de iniciativas ganan visibilidad con los ejecutivos de más altos niveles, cuentan con la opción de esquemas de *coaching* y *mentoring*, como así también de ser incluidos en reuniones o eventos.

Por otro lado, una de las ventajas es que pueden ser designados a entrenamientos especiales como asignaciones internacionales incrementando sus niveles de responsabilidad.

El mismo estudio indica que el manejar formalmente la comunicación con los *high potentials* disminuye la rotación, solo un 14% busca otro empleo, contra el 33% que no fue comunicado; y adicionalmente cuando surge una oportunidad de desarrollo de carrera su compromiso tiende a incrementarse, actuando ellos mismos como agentes de motivación.

En síntesis, aquellas personas que se ven a sí mismos como altos potenciales, y que a su vez fueron identificados y comunicados formalmente por la organización tienden a involucrarse positivamente con la compañía, su compromiso aumenta ya que se sienten valorados y visualizan oportunidades de crecimiento, con lo cual las expectativas de retención son mayores. Por lo tanto, formalizar el estatus de alto potencial es una acción que el CCL recomienda ya que es de por sí motivadora.

3.4. Gestión de Talento III: Estrategias de Atracción Desarrollo y Retención

Hemos postulado que el talento, el capital intelectual y el capital humano son la ventaja competitiva central de las compañías en la era del conocimiento y la información, y para retener a quienes poseen competencias críticas y desempeñan roles estratégicos se debe contar con una sólida estrategia de gestión de talento, la cual debe incluir revisiones de *performance*, entrenamiento, *feedback* continuo, evaluación de niveles de compensación y planes de incentivos, etc., por lo tanto la retención comienza reconociendo el talento existente en la compañía.

Identificar las necesidades de talento, o en otras palabras, desarrollar estrategias de atracción, es una de las claves para que un programa de gestión de talento sea exitoso. Las organizaciones de hoy deben plantearse las formas más diversas de conseguirlo y ser lo suficientemente innovadoras en sus procesos de selección como no lo han sido en el pasado.

Los tradicionales procesos de búsqueda siguen funcionando para ciertos perfiles, sin embargo los profesionales más capacitados están prescindiendo de los métodos clásicos de búsqueda laboral y de las relaciones con los empleados convencionales (Cheese y otros, 2008).

En el pasado, los procesos de búsqueda de talento solían realizarse en determinadas universidades, por especialización o por industria; actualmente el crecimiento de las compañías como así los movimientos de mercado sumados a la difusión de talento, amplía las posibilidades de reclutamiento a nivel global. Un ejecutivo con una función regional puede buscarse en cualquier país de Latinoamérica, EMEA o APJ; más allá de dónde esté sentado físicamente desempeñará un rol para una multiplicidad de locaciones, "(...) puede que el talento que se busca este en el ciberespacio. De este modo, deberá averiguar cómo llegar hasta la gente adecuada y cómo persuadirles de que trabajen en su organización" (Cheese y otros, 2008), en este sentido la diversidad toma un lugar relevante en mundo corporativo, pasa a ser un activo estratégico que se incorpora al mercado del talento global.

Las dinámicas de mercado y los cambios de modelos en materia de gestión de talento han hecho que la contratación de personal sea un proceso en el cual es preciso hacer que la empresa sea atractiva, es decir generar una experiencia positiva para los candidatos, donde adicionalmente todos los canales de comunicación deben ser consistentes y ofrecer la misma propuesta de valor. A decir de Hatum (2011) una propuesta de valor se basa en lo que los futuros colaboradores pueden esperar del nuevo empleo, aquello que la compañía ofrece en términos de generar una experiencia positiva, la misma comprende los rasgos organizacionales que le permiten promoverse hacia afuera y generar lealtad hacia adentro, lo cual incrementa la reputación de la empresa como un buen lugar para trabajar.

En definitiva, contar con una propuesta de valor sólida y consistente permitirá atraer a los talentos adecuados, comprendiendo que un proceso de atracción y selección debe estar alineado con la estrategia del negocio, y segmentado en función de las posiciones que se vayan a contratar.

Hablar de segmentación no es azaroso, por el contrario, a decir de Michael y colegas (2001) las compañías exitosas han adaptado sus propuestas de valor (o *employee value proposition*) a las expectativas de cada empleado contratado, esto significa añadir individualidad y personalizar la propuesta con el objetivo de ofrecer distintas experiencias en función del puesto que cada empleado ocupe. Seguido a la definición de una (o más) propuestas de valor, es importante establecer los canales de contratación que serán utilizados en los procesos de reclutamiento. Hatum y otros (2011), Cheese (2008), Michael (2001) postulan que los procesos de contratación de personal deben ser tanto internos como externos, y Baron y otros (1999) agregan que este proceso debe cumplir con tres criterios: habilidades, potencial y *fit* organizacional del candidato (o adecuación), sumado a la adecuación cultural (Hatun, 2011).

Ahora bien, una vez definido el proceso de atracción y selección, el foco para dar continuidad a una estrategia de gestión de talento debe ser puesto en el desarrollo y la retención.

Hablar de desarrollo implica poner de manifiesto que estamos frente a una estrategia de aprendizaje, de multiplicación de talento (Cheese y otros, 2008) imprescindible en un contexto de cambio continuo, y una compañía basada en la formación de sus recursos es aquella que valora la capacitación como parte de su estrategia de negocios.

Peter Senge (1990) desarrolló el concepto de las empresas de aprendizaje las cuales son "(...) empresas donde los trabajadores desarrollan continuamente su capacidad para conseguir los resultados que desean, donde elaboran nuevos y extensos modelos de pensamiento, donde la aspiración colectiva se establece libremente y donde las personas aprenden de forma continua para apreciar el todo empresarial", con lo cual, bajo esta perspectiva el aprendizaje es permanente. El modelo de aprendizaje de Michael y Lombardo (1996)⁴ 70.20.10 postula que el 70% de lo que el individuo aprende es gracias a experiencias en el trabajo, las tareas y resoluciones de problemas, el 20% corresponde a la

⁴ *The Career Architect Development Planner, Korn Ferry (1996)*

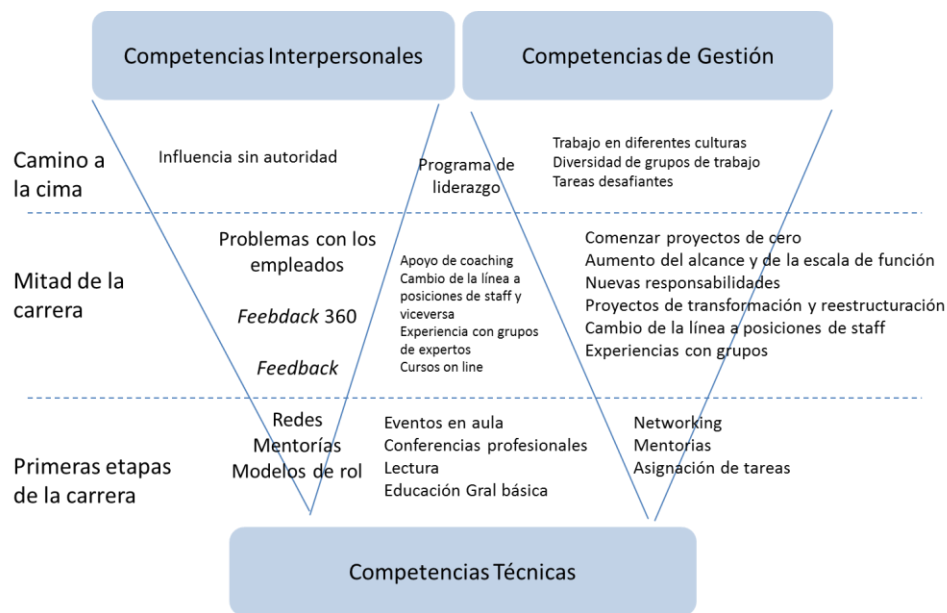
observación del entorno y el 10% a cursos de capacitación. Sugieren a su vez que el aprendizaje y el desarrollo deben estar enfocados a la construcción de fortalezas, centrándose en desarrollar habilidades mediante la práctica y la observación. En este sentido, el aprendizaje permitirá que las personas puedan expandir su capacidad organizacional "(...) para apalancar las fortalezas, las perspectivas y las experiencias del individuo" (Cheese y otros, 2008).

Hatum (2011) sugiere que si una organización centra sus esfuerzos de desarrollo en la construcción de fortalezas, entonces deberá identificar cuáles son las actividades que permitirán el logro de sus objetivos, en este sentido las distintas etapas de la carrera de un individuo serán distintas oportunidades de desarrollo profesional.

Generalmente, las competencias técnicas son las requeridas al comienzo de la carrera, y las mismas tienen su apoyatura en el aprendizaje cognitivo, mientras que las competencias interpersonales y de gestión se apoyan en la inteligencia emocional y oportunidades de aprendizaje experiencial, las cuales suelen tener espacio en las etapas intermedias y últimas de la carrera. A decir del autor, los planes de desarrollo pueden ser:

- Programas estructurados: los cuales transmiten un mensaje común a todos los individuos que participan.
- Programas de desarrollo específicos: diseñados *ad-hoc* para ciertos grupos.
- Programas personalizados de actividades: en función del puesto y del rol.

Sea cual sea la estrategia seleccionada, está ampliamente comprobado que quienes participan de programas de desarrollo tienen menores riesgos de irse de la compañía, con lo cual se incrementan los niveles de compromiso y por lo tanto de retención.



Fuente: Hatum, Andres (2011). El futuro del talento. Ed Temas “Competencias y actividades de desarrollo según la etapa de la carrera”

A esta altura, muchas compañías han ya descubierto que la clave para la retención es desarrollar una estrategia de gestión de talento que considere tanto las aspiraciones personales como las de la organización. Como hemos mencionado, cada vez más las empresas se enfocan en el individuo personalizando sus intereses, en este sentido David Lewin, Director del *Advanced Program in HR Management* de UCLA postula “las empresas deberán realizar un esfuerzo de llevar a cabo un análisis para determinar los intereses y preferencias no monetarias de sus empleados clave, y después intentar satisfacer estas preferencias” (Michelman y otros, 2006). Según el autor, el verdadero truco consiste en generar una cultura de retención mediante una variedad de prácticas que inculquen el compromiso desde el proceso de selección y contratación.

Según lo postulado por Michelman y otros (2006) retener a los mejores empleados implica el desarrollo de acciones que pueden encontrarse en tres categorías:

- Crear un buen ambiente de trabajo: aquí no solo se consideran las políticas y la cultura, sino una buena atmósfera laboral que permita

generar relaciones positivas. Capelli (2001) postula que dentro de una empresa se genera la creación de comunidades sociales, y en muchas ocasiones la lealtad a la empresa puede desaparecer pero no la lealtad a los compañeros de trabajo, con lo cual, abandonar la compañía implica dejar la red social de actividades esponsorizadas por esta.

- Crear trabajos agradables: permitir el trabajo con autonomía, esfuerzo propio y flexibilidad son acciones claves para la retención de talento crítico.
- Pregunte pronto, pregunte siempre: Michelman (2006) postula que la comunicación es fundamental, y se le debe preguntar a los empleados clave qué esperan de la organización y de su desarrollo profesional. Por otro lado, conseguir información sobre el entorno de trabajo permitirá comprender si la gente está satisfecha con el entorno laboral o tienen sugerencias de cambio.

Adicionalmente a estas acciones, Michelman y otros (2006) consideran que se debe gestionar sobre ciertos factores claves vinculados todos con la estrategia de RRHH, estos son: el paquete de compensaciones, el cual incluye el salario y los beneficios asociados, las oportunidades de carrera y aprendizaje, y el *feedback* continuo, especialmente para los empleados talentosos y de alto potencial. Hatum (2011) agrega a estas acciones la construcción de una sólida identidad organizacional, la cual se vincula con los valores de la empresa, es decir, si los valores se mantienen intactos y las personas se identifican con ellos se generará una identidad colectiva y la sensación de coherencia produciendo el compromiso compartido.

En síntesis, para retener a los perfiles críticos es necesario desarrollar una estrategia de gestión de talento a largo plazo, lo cual implica pensar estratégicamente las acciones de RRHH e impulsar desde el *board* la construcción compartida de la identidad organizacional, lo cual incrementará el compromiso y satisfacción. Compromiso, reconocimiento y empleabilidad son factores claves para la retención.

4. Metodología

4.1. Tipo de estudio

Este trabajo responde a un tipo de estudio descriptivo sobre la gestión de talento. El objetivo consiste en identificar cómo puede gestionarse de manera estratégica el talento y generar planes de desarrollo para todos los niveles de la organización y alineados con la estrategia del negocio.

Adicionalmente, se realiza un recorrido sobre el rol de Recursos Humanos como socio estratégico de negocios, con el objetivo de analizar su importancia en la participación y toma de decisiones en materia de gestión de talento, para ello se realizó un estudio de caso, particularmente en la empresa HighTech.

En la actualidad HighTech es considerada una de las compañías más importantes en desarrollo de soluciones de alta tecnología a nivel mundial, sus estrategias de posicionamiento en el mercado le han permitido un crecimiento sostenible a lo largo de los años, marcando la diferencia entre sus competidores tanto por su capacidad de innovación como por su flexibilidad, dinamismo y adaptación a las demandas crecientes del contexto.

Este caso resulta especialmente interesante ya que HighTech es considerada una compañía *top* en la implementación de procesos vinculados a la gestión de talento, con un modelo de negocios que considera seis pilares estratégicos: clientes, *share-holders*, socios de negocios (*partners*), comunidades, planeta, gente (*people*). Nuestro foco estará puesto en el pilar *People*, el cual agrupa el conjunto de estrategias de Recursos Humanos a nivel mundial.

Durante los últimos diez años HighTech ha desarrollado un modelo basado en que el talento debe gestionarse en todos los niveles de la organización, con lo cual el trabajo consistirá en realizar un recorrido y análisis no solo de las herramientas sino en su implementación paso a paso. Para esto, abordaremos en detalle la estrategia de *talent management* y haremos el análisis del rol de Recursos Humanos como socio estratégico de negocios.

4.2. Descripción del caso de estudio

HighTech es una compañía líder en la industria global de tecnología. Actualmente cuenta con presencia en una gran cantidad de países en el mundo. Como empresa de tecnología, se encuentra orientada al desarrollo de soluciones integrales para sus clientes. El modelo de negocios de HighTech está asociado a diversos factores: poseer más información que inventario, realizar fabricación de clase mundial, expandirse mediante canales, *retailers* y distribuidores, y contar con información estratégica de sus clientes. La reducción de activos, la consolidación de tiempos y la velocidad han sido la clave del éxito como así también la inversión en I+D. La compañía opera regionalmente y su mayor margen está dado por la venta de soluciones.

HighTech cuenta actualmente con aliados estratégicos que son empresas clave para el desarrollo de sus soluciones. Por otro lado se caracteriza por contratar proveedores externos y canales de venta para el desarrollo de sus negocios, con los cuales establece alianzas claves y son *partners* en la puesta en marcha y salida al mercado

4.3. Técnicas de recolección de datos

Los datos para realizar el trabajo se obtuvieron del sitio Web de HighTech, documentos internos, observación directa, participación e implementación de procesos de gestión de talento realizados durante los últimos tres años.

4.4. Estrategia de análisis

A partir de la información relevada, se realizó una integración y clasificación de la misma, para poder realizar una descripción de la empresa HighTech, su posicionamiento en el mercado y unidades de negocio. Luego se ahondó en la estrategia de *People*, la cual se encuadra bajo la estrategia corporativa. Realizado este análisis, se profundizó en el rol de Recursos Humanos como socio estratégico, y en las herramientas que permiten llevar adelante la gestión de talento conjuntamente con el negocio.

5. Resultados

5.1. Introducción a la compañía – Modelo de negocios

Como ya se mencionó, la estrategia de HighTech está fundada en 6 pilares: *sus clientes, las personas, los accionistas, sus partners, las comunidades y el planeta*, todos son críticos para la puesta en marcha y desarrollo de su estrategia de negocios.

El pilar *People* pone foco en el desarrollo de una estrategia de Recursos Humanos orientada a la gestión del talento. Para la compañía, gran parte de la evolución y el crecimiento se fundan en las bases de un sólido liderazgo.

HighTech definió dentro de su estrategia de *People* cuatro acciones sobre las que apoya sus procesos de gestión de talento y Recursos Humanos cada trimestre:

- Efectividad Personal: Se basa en que cada colaborador tiene la responsabilidad de generar resultados en forma consistente, desafiándose así mismo para mejorar su desempeño y contribuir al éxito del equipo. La construcción de relaciones sobre la base de valores éticos es otro de los objetivos como así también el ser reconocido como alguien con quien la gente quiera trabajar. Es parte de los desafíos el tomar riesgos, fundamentalmente en un contexto de incertidumbre y cambio.
- Líderes Inspiradores: HighTech sostiene que todos sus líderes deben demostrar compromiso en forma inquebrantable, siendo inspiradores y modelos a seguir. Ser reconocido como un líder genuino que invierte en el equipo y comparte la responsabilidad como así también el éxito es parte de los objetivos de la compañía como así también el generar desafíos que promuevan oportunidades de desarrollo para el equipo.
- Ganando juntos: Cada colaborador debe poder conectarse con todas las iniciativas de la compañía enfocándose en las prioridades que estén alineadas con la estrategia de la organización y mejor posicionen a HighTech para lograr el éxito en los diversos mercados. Proactivamente

simplificar el trabajo para hacerlo mejor y con mayor velocidad, como así demostrar colaboración, responsabilidad personal para cumplir y superar los objetivos forma parte de los objetivos anuales.

- Espíritu Emprendedor: Se espera que todos puedan brindar un servicio de excelencia a los clientes internos y externos, demostrar coraje y activamente involucrarse con ideas que dan formato a soluciones clave para el rendimiento de la compañía.

Bajo estos cuatro pilares la empresa desarrolla su estrategia de *People*, y desde Recursos Humanos se brindan herramientas de gestión que impactan a todas las personas de la organización. Cada acción definida está alineada a una competencia organizacional específica (Meritocracia, Desarrollo, *Accountability*, Colaboración) y a su vez se encuentran calendarizadas en forma trimestral.

El primer trimestre del año se ejecutan acciones vinculadas con la meritocracia, lo cual significa que todos los empleados reciben su devolución de los resultados de la evaluación de desempeño del año que ha cerrado bajo una sesión de *feedback* planificada, durante esta instancia se comunican los bonos, incrementos salariales y premios. Se espera que todos los líderes realicen las devoluciones de desempeño a cada colaborador, como así también comuniquen los resultados de *performance*, es decir tanto las fortalezas del colaborador como las áreas de oportunidad.

El segundo trimestre del año se realiza la encuesta de clima laboral, la cual tiene impacto en toda la organización. Los resultados de *Tell HighTech* se comparten con cada equipo de trabajo y derivan en acciones que el negocio lleva adelante durante el año conjuntamente con Recursos Humanos.

El tercer trimestre del año hay una nueva revisión de compensaciones, en esta instancia se premia a quienes ha tenido un desempeño excelente durante el transcurso del primer semestre, se realizan las promociones y para los mandos jerárquicos se actualiza el cuadro de reemplazo y *pool* de talentos. Esta es una instancia de suma importancia para el negocio, ya que cada unidad coordina con su *HRBP* la revisión del proceso.

El cuarto trimestre del año comienzan las revisiones de *performance* del año cursado, como así también la definición de objetivos para el año siguiente. Este trimestre último está más abocado a la planificación, donde se establecen reuniones con el negocio sobre las métricas y objetivos que se esperan para el año siguiente en base a los resultados obtenidos durante el primer, segundo y tercer trimestre.

5.2. Estrategia de *Talent Management*

La premisa sobre la cual HighTech gestiona su talento consiste en que año a año se desarrollan estrategias que consistentemente permiten evaluar el talento interno mediante herramientas y procesos de Recursos Humanos alineados a la estrategia del negocio e impactan a todos los empleados de la organización. Para esto, HighTech cuenta con tres principios sobre la gestión de talento:

- Comprometer a los *managers* en su rol de desarrolladores de talento: una de las responsabilidades más importantes de los *managers* es identificar y desarrollar el talento con precisión.
- Conducir procesos de gestión de talento de manera consistente en toda la organización: tener discusiones abiertas, en un ambiente colaborativo y utilizando las herramientas provistas por la compañía para garantizar un enfoque consistente.
- Construir una estrategia de talento mediante un enfoque proactivo: la compañía se enfoca en construir un *pipeline* de talento en todas las unidades de negocios, fundamentalmente en aquellas posiciones que son críticas para el éxito del negocio.

Hemos mencionado que para HighTech el éxito se basa en contar con un liderazgo lo suficientemente sólido como para poder gestionar equipos de alto rendimiento, de allí que el proceso de *talent management* definido cuenta con diversas acciones que como mencionamos, deben estar alineadas con las necesidades del negocio, su crecimiento y son mandatorias para todo el equipo de *management*.

- Identificar talentos de alto nivel como sucesores para puestos clave y de liderazgo.
- Asegurar la continuidad del *Management* en todos los puestos clave mediante la realización de un proceso estructurado y completo, construyendo el talento desde dentro.
- Asegurar la continuidad del negocio al identificar y reclutar recursos que ocupan posiciones clave.
- Garantizar el mejor uso de los talentos para lograr el crecimiento y la rentabilidad.
- Desarrollar los talentos no sólo para ocupar una determinada posición sino orientados a más de un puesto.
- Profundamente evaluar y planificar el desarrollo de las personas y el crecimiento.
- Mostrar a los colaboradores talentosos que HighTech ofrece las mejores oportunidades para crecer internamente.

La compañía define como talentos a “aquellos colaboradores con la capacidad, el compromiso y la aspiración de tener éxito en un rol de liderazgo crítico de mayor jerarquía”. HighTech entiende que solo un 5% de los niveles Directivos de la organización serán *Key Talents*, y un 10% entre roles de *VP* y Ejecutivos.

Bajo esta definición, HighTech considera que todos sus empleados deben recibir y experimentar ciertas acciones que permitan a los líderes gestionar el desempeño y el talento. Para esto la compañía ha desarrollado un portafolio de entrenamientos específicos dedicado a cada uno de los colaboradores dependiendo de la posición que ocupen. Ciertas actividades de entrenamientos funcionan como mandatorias y otras son opcionales, pero en ambos casos el objetivo que persigue la organización es desarrollar los conocimientos, habilidades y aptitudes para el rol que cada uno ocupa.

Para la compañía el proceso de *Performance Management* tiene sus bases en inspirar a cada colaborador a desempeñarse de manera excelente mediante la cultura de la meritocracia, lo cual significa ser recompensado en base al mérito;

la contribución y el impacto en el negocio de sus acciones las cuales estarán directamente asociadas a las oportunidades de crecimiento, premios y reconocimientos; para HighTech cada empleado sea o no *manager*, debe ser responsable por su *performance*.

Desde hace dos años, HighTech ha tomado la decisión estratégica de eliminar la curva y los *raitings* de *performance*. Las evaluaciones de mitad de año fueron reemplazadas por *feedbacks* de *performance* trimestrales obligatorios, y el énfasis ha sido puesto en mantener conversaciones constantes con los colaboradores en todos los niveles.

5.3. Identificación de Altos potenciales y *Talent Pool*

Para identificar a los *Key & Top Talents*, HighTech ha desarrollado, bajo un modelo de competencias, una serie de preguntas que permite estructurar y posicionar a cada colaborador en función de su desempeño y así ser comparados con otros miembros del equipo. Las respuestas a estas preguntas permiten construir una matriz de talento por unidad de negocios.

El proceso de calibración de talentos incluye también una multiplicidad de acciones que se llevarán adelante en base al cuadrante en el que se ubique a cada colaborador.

- Si el colaborador se encuentra dentro de la media, recibirá premios y el desarrollo estándar para su puesto de trabajo. Las acciones de *coaching* como así el *feedback* de *performance* serán las mismas que recibe toda la compañía como mandatorias
- Si el colaborador es identificado como un *key talent* dentro de la unidad de negocios, recibirá premios diferenciales, acciones de *coaching* y *mentoring*, lo cual significa que se le asignará un mentor para que pueda darle seguimiento a su desarrollo de carrera y orientarlo/a en la dirección que debe tomar para continuar creciendo.
- Si el colaborador es identificado como un sucesor, y está dentro del *pool* de talentos, recibirá premios excepcionales, incentivos de largo plazo

(LTI), un plan de desarrollo mucho más robusto y será preparado para ocupar posiciones de liderazgo en niveles ejecutivos. En este caso, el colaborador tendrá un Ejecutivo asignado como mentor directo, que no solo le dará *coaching* sino que le dará visibilidad con niveles jerárquicos dentro de la región.

Las sesiones de identificación de talentos son llevadas adelante por Recursos Humanos y el negocio en forma conjunta; este proceso se realiza dos veces al año, en el primer y último trimestre. En el primero, se identifica si hay talentos para promover, y en el último quiénes serán los futuros candidatos a ser promovidos el año siguiente en función del desempeño y resultados que hayan obtenido. El proceso cuenta con cuatro pasos que son parte de la agenda ejecutiva:

- *Organizational Assessment*: el cual responde a identificar si la organización actual está funcionando adecuadamente con los recursos que tiene, y qué hay que cambiar para poder llevar adelante la estrategia del negocio de una manera más efectiva.
- *Organization capability and diversity*: en esta etapa se identifican cuáles son las fortalezas de la unidad de negocios, los *gaps* y las acciones de mejora. En esta instancia se desarrolla un plan de adquisición de talento, el cual incluye el análisis de los puestos que hay dentro de la estructura y la proyección de posiciones, llamado *workforce analysis*.
- *Talent assessment*: En esta instancia se realiza un *assessment* de los reportes directos y se identifican los *key talents* como así también las acciones de desarrollo que se llevarán adelante para cada uno de ellos.
- *Engagement*: Finalmente se identifican las acciones de comunicación para los *key talents* con el objetivo de comprometerlos con los planes de desarrollo que se han estructurado para cada uno de ellos.

Los criterios bajo los cuales se lleva adelante este proceso consisten en evaluar el *pool* de talento actual, considerando las necesidades actuales y las futuras; identificar potenciales sucesores y evaluar si están o no listos para las posiciones

clave; identificar el talento que puede ser parte de los programas de rotación regional; realizar un listado de acciones de desarrollo definiendo prioridades y métricas de seguimiento; priorizar oportunidades de desarrollo y asegurar el seguimiento de todas estas acciones desde Recursos Humanos y el negocio.

5.4. El rol del HRBP (*Human Resources Business Partner*)

En HighTech, el rol de Recursos Humanos es clave en la gestión de talento. Cada unidad de negocios cuenta con HRBP⁵ *el cual* es la figura de Recursos Humanos más experimentada en el negocio y en los procesos de HR.

El HRBP trabaja en forma directa con los gerentes y ejecutivos de altos niveles en la compañía llevando adelante acciones relacionadas con el diseño organizacional, desarrollo y gestión de talento. Su rol consiste en asociarse con líderes de las unidades de negocios para clarificar los procesos de Recursos Humanos, definir tanto los resultados esperados como el enfoque deseado en materia de gestión de talento y *workforce planning*. Adicionalmente, actúa como facilitador entre los ejecutivos asegurando el cumplimiento de las políticas corporativas.

Para HighTech el HRBP es un experto en entrenamiento y desarrollo, participa activamente en las reuniones de negocio definiendo codo a codo las acciones estratégicas y constantemente busca alineación y coherencia antes, durante y después de las reuniones. Adicionalmente, estimula a los gerentes programando y llevando a cabo espacios de alineación influyendo en el desarrollo y crecimiento de la carrera de los *key talents*, como así también asesora sobre procesos de comunicación, especialmente en cómo brindar *feedback* adecuado para no generar falsas expectativas. El rol del HRBP es clave en el soporte, desarrollo y ejecución de los *Individual Development Plans (IDP)* o Planes individuales de desarrollo para los *key talents*, como así también es soporte

⁵ *Human Resources Business Partner* – Socio de Negocios de Recursos Humanos

directo en todas las acciones de gestión del talento que son prioridades del negocio.

Son cuatro las prioridades del rol del HRBP en HighTech:

- *Business Relationship*: El HRBP actúa como interfaz entre *HR* y el negocio, proporcionando una solución integrada de recursos humanos. Es visto como un socio de negocios, agente de cambio, y es miembro del equipo de liderazgo de la línea. Actúa como consultor entre los líderes de negocios en materia de talento, liderazgo, planes de transformación, desarrollo organizacional, la optimización de la fuerza de trabajo, los procesos de gestión del cambio, los procesos de compensación y recompensas, y la cultura. Es quien es consultado para definir y activar la estrategia de personas (*People Strategy*), analiza puntos de referencia del mercado para identificar y aprovechar las mejores prácticas y tendencias que influyen tanto en la agenda de negocios como en las verticales de recursos humanos. Es quien dirige e implementa proyectos e iniciativas para cumplir con los requisitos y los resultados corporativos específicos.
- *Program Delivery*: Implementa iniciativas y programas de recursos humanos en toda la empresa (por ejemplo, planes de diversidad, de compensaciones y beneficios, gestión del desempeño, encuestas de clima, programas de liderazgo, planes de sucesión, etc.). Actúa como aliado con los centros de excelencia operativa, proporcionando información sobre el negocio para el diseño de soluciones. Es responsable por la puesta en marcha y ejecución de programas de gestión de talento global.
- *Collaboration across HR*: El HRBP debe asociarse con las áreas de soporte de Recursos Humanos en el diseño y ejecución de los requerimientos del negocio. Es responsable por ser socio estratégico dentro de Recursos Humanos: *Talent Management, Talent Acquisition, Compensations & Benefits, Talent Services, etc..*

Como se observa, HighTech cuenta con una estructura de Recursos Humanos en las que las áreas funcionales son clave para el diseño de procesos, y el rol

estratégico lo desempeñan los *HRBP*, quienes son desde *HR* los aliados del negocio y velan por su salud e integridad. Para la compañía, el *HRBP* es el experto en materia de gestión de talento, y es un rol clave para la toma de decisiones sobre promociones, desarrollo y *workforce planning*.

6. Discusión y Recomendaciones para la acción

El desarrollo del caso de la empresa HighTech permite cotejar los conceptos postulados en el marco teórico con la aplicación práctica de este caso en particular. Inicialmente hemos definido el concepto de Talento desde diversas perspectivas y autores, se presentó que el talento puede encontrarse en cualquier puesto dentro de la organización y que la existencia de personas talentosas generará una diferencia medible y tangible en el desempeño de la compañía. En este sentido, encontramos que para HighTech, la definición de talento está claramente establecida, en tanto son “aquellos colaboradores con la capacidad, el compromiso y la aspiración de tener éxito en un rol de liderazgo crítico y de mayor jerarquía”. Como observamos, es claro qué entiende la compañía como talentos, lo cual permite definir con precisión qué acciones se llevarán adelante para gestionar a quienes se encuadraran bajo esta definición, como así también para el resto de los colaboradores, con lo cual todos reciben incentivos e iniciativas de desarrollo.

Desde una mirada sistémica, se postuló que la gestión del talento es “una actividad estratégica alineada con la estrategia de negocios de la empresa, cuyo objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados talentosos en los diversos niveles de la organización” (Hatun, 2011). En este sentido, encontramos que el proceso de gestión de talento para HighTech es un proceso que es parte de sus objetivos estratégicos y está integrado dentro de las prioridades de la compañía, con lo cual todas las unidades de negocios están involucradas. Observamos que al ser parte de los objetivos corporativos, posiciona este proceso como parte de la agenda de los Ejecutivos, con lo cual podemos confirmar que la gestión de talento es un proceso estratégico para el negocio y el equipo de *Management*, cuyo facilitador es Recursos Humanos.

Como hemos postulado en el marco teórico, las compañías que gestionan el talento estratégicamente deben definir cuáles son las necesidades en todas las áreas bajo el paradigma de que el talento es la verdadera fuente de sustentabilidad y ventaja competitiva. El análisis del caso permite identificar que HighTech es una empresa que año a año realiza este proceso de definición de talento por unidad de negocios mediante acciones de *workforce planning*.

Adicionalmente, mencionamos que *identificar* las necesidades de talento, *descubrir* las fuentes, *desarrollar* y *utilizar* estratégicamente dicho talento es la clave del éxito para las organizaciones que consideran que el activo intangible por excelencia es el capital humano e intelectual, esto ocurre en muchas empresas cuya industria es la tecnología. Según Cheese y otros (2008) si estos elementos se combinan entre sí y se adaptan a la estrategia empresarial integrándolas con las actividades de negocio, las empresas lograrán multiplicar el talento, potenciar el conocimiento, las habilidades, las competencias y el compromiso para obtener un rendimiento óptimo. Mencionamos que las herramientas que permitan llevar adelante los procesos de gestión de talento incluyen no solo a los recursos que en la actualidad tienen el talento y desempeño excelente sino aquellos que potencialmente podrían ocupar las posiciones críticas y para esto la revisión de talento debe ser considerada como un proceso estratégico para la compañía donde se identifican los roles claves y el potencial que poseen las personas de manera estructurada.

La descripción de la estrategia de *Talent Management* de HighTech permite alinear lo postulado en el marco teórico, el proceso de gestión de talento evalúa cuáles son las posiciones críticas e identifica quiénes poseen las competencias para ocuparlas bajo los mismos criterios de potencial y desempeño descriptos. Según los teóricos, el proceso de revisión implica identificar sucesores potenciales, reemplazos de emergencia, personas de alto potencial o de talento crítico, generar un *pool* de talentos o bien identificar si se necesita incorporar talento de mercado, y todo esfuerzo en materia de *talent management* es entendido como una actividad estratégica, identificando quiénes son los recursos que están listos hoy o lo estarán a futuro para ocupar posiciones de liderazgo. Claramente observamos que el proceso de gestión de talento e identificación de

altos potenciales en HighTech se orienta a quienes cuentan con estas competencias para ocupar posiciones de *management*.

También hemos mencionado que el involucramiento del CEO es fundamental, donde la revisión de talentos y altos potenciales debe ser un proceso estratégico bajo el cual Recursos Humanos es el responsable por el diseño del programa de gestión de talento, y para que funcione adecuadamente la alta dirección debe involucrarse en la revisión de quiénes son los talentos en los diferentes niveles y potencialmente pueden ocupar posiciones de liderazgo, lo cual también aparece en el caso. La estrategia de *Talent Management* de HighTech demuestra que hay un sólido proceso de identificación de talento, como así también una agenda de seguimiento de acciones en la cual la participación de los altos ejecutivos hace de este proceso parte de la agenda. Adicionalmente, dentro de los procesos de gestión de talento observamos cómo la compañía ha logrado individualizar las prácticas, y dedicar a cada colaborador un espacio de *feedback de performance*, más allá de ser considerado o no un *key talent*. Las herramientas para llevar adelante este proceso son estándares para toda la compañía, lo cual permite que todos pasen por la experiencia de *feedback* y evaluación de *performance* en las distintas unidades de negocios.

Desde una mirada más crítica, consideramos que HighTech debe reforzar su proceso de comunicación a los *key talents*, actualmente la compañía no cuenta con un proceso formal en el cual informa a quienes fueron identificados como talentos que forman parte de los cuadros de reemplazo o de un *talent pool*. Retomando lo postulado en el marco teórico, los autores consideran como una estrategia de retención tener este tipo de conversaciones con quienes son altos potenciales, talentos o bien forman parte de programas de desarrollo de líderes, en este caso, HighTech ha adoptado como política mantener la confidencialidad de este tipo información.

Finalmente, el rol de Recursos Humanos como socio estratégico de negocios para HighTech muestra alineación directa con lo que los teóricos entienden como un HRBP. No solo participa activamente del diseño organizacional, sino que es parte de la toma de decisiones de negocio. Adicionalmente, HighTech entiende este rol como un socio estratégico dentro de Recursos Humanos, considerando

que quien desempeña esta función debe tener una mirada sistémica hacia las áreas funcionales como Compensaciones y Beneficios, Selección de Personal, Desarrollo, etc. y hacia el negocio, con lo cual es un rol que se complementa desde ambas miradas.

7. Consideraciones finales

A lo largo de este trabajo se ha intentado destacar la importancia acerca de la gestión de talento en las organizaciones, por qué es crítico en la era del conocimiento y la información desarrollar estrategias que permitan retener, desarrollar y atraer perfiles que sean funcionales al negocio.

También se hizo mención de la importancia del desarrollo de los altos potenciales en organizaciones que se orientan a la multiplicación de talento, y bajo estos mismos criterios hemos planteado al rol de Recursos Humanos como socio estratégico de negocios, sostenido por diversas teorías y demostrando que en la práctica funciona para compañías con esta orientación.

Bajo estas premisas, se presentó el caso HighTech con el objetivo de cotejar el marco teórico con la práctica, conjugándolo desde un enfoque sistémico y holístico de los procesos de gestión de talento sumado a las demandas del mercado, de los negocios y las nuevas generaciones.

La propuesta del trabajo sobre estrategias para administrar el talento organizacional, desarrollando y gestionando personas tuvo como finalidad reforzar la idea de la importancia que representa para el éxito de un negocio contar con una estrategia de gestión de talento orientada a todos los niveles de la organización.

Comparto desde mi rol como Gerente de Recursos Humanos que gestionar de manera adecuada el talento dentro de las compañías, con herramientas sólidas y con un discurso consistente, será lo que permita que las inversiones que se realizan en las personas se sostengan en el tiempo, al menos en períodos de mediano plazo. A su vez, sé positivamente que lo desarrollado no agota el tema en materia de gestión de talento, la intención es generar un aporte sobre las teorías, conceptos, prácticas y herramientas más modernos utilizados hasta hoy

por organizaciones maduras, que realmente entienden que del talento depende el crecimiento y el éxito de las compañías.



Universidad de
San Andrés

8. Bibliografía

1. Baron, J y Kreps, D. (1999) *Strategic Human Resources*. Nueva York: Wiley & Son
2. Brown, P y Hesketh, A. (2004) *The mismanagement of talent*. Oxford: Oxford University Press
3. Campbell, M; Smith,R High-potential Talent. A View from Inside the Leadership Pipeline. CCL (2014)
4. Capelli, P. (1999) *The new deal at work*. Boston: Harvard business Scholl Press
5. Capelli, P (2001). *El nuevo pacto en el trabajo: empresas y empleados ante el mercado laboral de hoy*. Ediciones Granica, Barcelona.
6. Capelli, Peter. (2008). Talent Management for the Twenty-First Century. Harvard Business Review. Business Source Premier, <http://web.ebscohost.com>
7. Cheese, P; Thomas, R; Craig, E. (2008) *La organización basada en el talento. Estrategias para un mundo global, gestión del talento y el alto rendimiento*. Editorial Prentice Hall
8. Center for creative leadership - <http://www.ccl.org/Leadership/index.aspx>
9. Ed Michaels, Handfield-Jones, Beth Axelrod. (2001) *La Guerra por el talento, principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos*. Harvard Business Review. Ed Norma
10. Gladwell, M. (2008) *Outliers: The story of success*. Nueva York: Little, Brwon and company.
11. Hatum, A. (2011) *El futuro del Talento. Gestión del talento para sobrevivir la crisis*. Editorial TEMAS
12. Lombardo, M. (1996) *The Career Architect Development Planner*, Korn Ferry
13. Lombardo, M. M y Eichinger, R. W. (2000) High potentials as high learners. *Human Resource Management*
14. Michelman, P. (2006) *El directivo orientado a los resultados. Retener a los mejores*. Harvard Business School Press. Editorial Gestión 2000

15. Real Academia Española. Diccionario de la lengua española - <http://lema.rae.es/drae/srv/search?key=talento> (Consultado 2.5.2015)
16. Saracho, J. (2011) *Talento Organizacional*. Ril Editores
17. Senge, P. (1990) *La quinta disciplina*. Editorial Granica
18. Ulrich, D. (2003) *Recursos Humanos Champions. Como pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados*. Editorial Granica



Universidad de
San Andrés