Universidad de San Andrés
Maestría en Estudios Organizacionales

Genoveva Grillo

La Gestión del Talento en Entornos Turbulentos:
Aplicaciones y Aprendizajes en Empresas Líderes de la Argentina

Mentor: Guillermo Dabos

Buenos Aires, Julio del 2009.

ÍNDICE **Pág.**

ABSTRACT 4

1) INTRODUCCIÓN 5

2) MARCO TEÓRICO 6

¿Qué es la Gestión del Talento? 6

¿Por qué es importante la Gestión del Talento? 7

¿Por qué hoy no son útiles los antiguos modelos de Gestión del Talento? 9

El dilema: Comprar versus desarrollar - Dimensiones 10

Modelo "*Talent on Demand*" 17

3) METODOLOGÍA 25

Contexto de la investigación 26

Muestra y procedimiento 29

Estrategia de análisis 30

4) RESULTADOS 32

5) DISCUSIÓN 49

6) IMPLICANCIAS 57

7) CONCLUSIONES 59

8) REFERENCIAS 60

9) TABLAS Y FIGURAS 62

10) ANEXOS 66

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Ernesto Gore por darme la posibilidad de realizar esta Maestría, así como a Gabriel Aramouni, Paula Bianchi y todo el equipo del Centro de Educación Empresaria de la Universidad de San Andrés por su apoyo en este proceso. También a Carolina Aguerre y a todo el cuerpo de Profesores de la Maestría en Estudios Organizacionales.

Un agradecimiento muy especial para mi mentor, Guillermo Dabos, por su guía y ayuda en la elaboración de este trabajo, así como por todo lo que me enseñó en estos años y las oportunidades que me brindó.

A mis compañeros de Maestría les agradezco todo lo compartido en estos años y especialmente a Marina Méndez, Marcela Magenta, Cecilia Esteves, Maricel Contini, Hernán Valcarce, Andrea González, Pamela Suzanne, Lidia Moroni y Mariana Paludi su ayuda, apoyo, y contención en este proceso.

A mis amigos Victoria De Negri y Martin Costanzo les agradezco sus valiosos aportes de materiales y recomendaciones.

Finalmente un agradecimiento a todos los entrevistados que generosamente compartieron su tiempo conmigo, sin su colaboración este trabajo no hubiera sido posible.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

ABSTRACT

Gestionar el talento significa asegurar a las organizaciones las capacidades necesarias para alcanzar sus objetivos, lo cual requiere resolver el dilema implícito en la elección de una de las dos estrategias posibles: la del desarrollo interno de talento o la de su contratación en el mercado externo. No obstante, en el contexto actual, caracterizado por cambios e incertidumbre, ninguna de estas dos alternativas *per se* resulta efectiva. En base a la experiencia de 10 empresas líderes de la Argentina (país caracterizado por una alta volatilidad de su entorno), estudiadas a través de un diseño de análisis de casos múltiples, se desarrolla un modelo más complejo para gestionar el talento en contextos turbulentos. Para ello, primero se evalúa el modelo de "*Talent on Demand*" propuesto por Peter Cappelli (2008), analizando la efectividad de sus aplicaciones implementadas en las empresas estudiadas. Asimismo, en función de este contraste y análisis profundo de los múltiples casos observados, se adopta una lógica de teoría fundamentada basada en procesos inductivos y emergentes para identificar nuevas dimensiones que extienden y enriquecen el modelo. En conclusión, el presente trabajo no sólo examina el grado de aplicación del modelo *Talent on Demand* en empresas líderes de la Argentina, sino que también contribuye a presentar nuevas dimensiones emergentes que complementan el modelo y a discutir sus implicancias para la gestión estratégica de recursos humanos en un contexto caracterizado por alta volatilidad del entorno macroeconómico y creciente dinamismo del mercado laboral.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

1) INTRODUCCIÓN

Este trabajo presenta un modelo para gestionar el talento en contextos turbulentos. El propósito de la gestión de talento (GT) es asegurar a las organizaciones las capacidades necesarias para alcanzar sus objetivos. En este sentido, uno de los principales desafíos de la GT es el de seleccionar la mejor estrategia para proveer a la organización de estas capacidades. Existen básicamente dos estrategias: la de desarrollar talento internamente o la de contratarlo en el mercado externo. Dado que cada una de estas opciones implica distintos riesgos, que se intensifican en contextos de alta incertidumbre, esta decisión configura un verdadero dilema organizacional.

Para poder reflexionar sobre la utilidad y efectividad de las prácticas y políticas de GT, primero buscaré comprender las dimensiones de este dilema. Luego, se evalúa la utilidad del modelo desarrollado por Peter Cappelli (2008), "*Talent on Demand*", el cual pretende ser un modelo efectivo de GT para gestionar en la incertidumbre. La utilidad de este modelo, entonces, estará dada por su capacidad de resolver el dilema cuidando todas las dimensiones que lo conforman. Para evaluar el modelo *Talent on Demand* (en adelante, MToD) investigo las prácticas de GT de una muestra de empresas líderes de la Argentina. Este país, justamente, se caracteriza por la baja previsibilidad de su entorno, producto de fuertes y frecuentes cambios macroeconómicos con impacto directo en la actividad de las empresas y, por tanto, en sus necesidades de talento. En base a análisis de casos múltiples, de empresas con reconocida trayectoria en gestión de recursos humanos en contextos de incertidumbre, se busca identificar dimensiones emergentes que puedan extender y enriquecer el MToD. Finalmente, se discuten las implicancias del modelo y sus extensiones para la gestión estratégica de recursos humanos en contextos de alta volatilidad y creciente dinamismo del mercado de trabajo.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

2) MARCO TEÓRICO

¿Qué es la Gestión del Talento?

En este trabajo se usará la definición dada por Peter Cappelli (2008), Director del Centro de Recursos Humanos de la *Wharton School of Business* de la Universidad de Pennsylvania. Quién caracteriza a la GT como una actividad dirigida a anticipar las necesidades de talento humano y diseñar un plan para satisfacerlas.

No existe un acuerdo generalizado sobre la definición del concepto de GT. La confusión se origina en el hecho de que tampoco hay un consenso respecto de a quiénes, dentro de una organización, se les debería aplicar el término "talento" (ejemplo, Garrow y Hirsh, 2008; Kock y Burke, 2008; Reilly, 2008). Dado que la definición del "quiénes" impacta en el "cómo" se los debe gestionar, también resulta importante señalar que en este trabajo se entenderá por "talento" lo que Robert Reich (1993), ex Secretario de Trabajo del Gobierno de los Estados Unidos, define como *analistas simbólicos*. En particular, Reich define los servicios simbólico-analíticos como las actividades de los expertos en intermediación estratégica, identificación y resolución de problemas. Indica que, en estas actividades, se intercambian datos, palabras, representaciones visuales y orales. Algunos ejemplos incluyen: investigadores, científicos, ingenieros, consultores, especialistas en manejo de información, analistas de sistemas, músicos, periodistas y profesores universitarios, entre otros (Reich 2003).

A pesar de que este concepto ha sido utilizado por el autor para referirse a los trabajadores independientes, la noción de las tareas que estos desarrollan (o servicios simbólico-analíticos) también aplica a la descripción de funciones de un trabajador dentro de una organización. Esta definición refiere en especial a las capacidades típicas de la sociedad del conocimiento, que son hoy las más demandadas pero escasas en el mercado laboral, y, por tanto, susceptibles de ser gestionadas como talento.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

¿Porque es importante la GT?

Hoy la GT toma una importancia trascendental en las estrategias de negocios porque existe una seria preocupación por la escasez de talento, basada en la predicción de la falta de trabajadores preparados para desempeñar tareas críticas que el crecimiento económico de los próximos años demandará. Básicamente, esta escasez estará dada por la conjunción de cuatro causas en el mundo global: el retiro de la generación de los *baby boomers*, las tendencias demográficas, las nuevas capacidades requeridas en el marco de la sociedad del conocimiento, y las características de las nuevas generaciones.

- **Retiro de la generación de los *baby boomers*.** En el año 2008 los primeros miembros de la generación de nacidos entre 1946 y 1964 cumplieron 62 años, la edad promedio para el retiro en los países de Norteamérica, Europa y Asia. Esto indica que existe un envejecimiento de una gran porción de la población económicamente activa (PEA), y que en los próximos años el mundo enfrentará una importante reducción de la fuerza de trabajo disponible. Esto además significará una pérdida significativa de conocimiento para las organizaciones a medida que sus miembros se vayan retirando (Calo, 2008; Frank, Finnegang, y Taylor, 2004).
- **Tendencias demográficas.** Se observa una importante tendencia de decrecimiento en las tasas de natalidad que implica que en el futuro no habrá trabajadores suficientes para cubrir todos los puestos de trabajo que se requieren. Mantener los niveles de la fuerza de trabajo necesarios en Europa y Asia implicaría que cada mujer tenga en promedio el doble de la cantidad de hijos que actualmente tiene. Se advierte que esta falta de trabajadores va a dificultar el crecimiento de la economía (Calo, 2008; Frank, et al., 2004).
- **Sociedad del conocimiento.** En el año 1994, Peter Drucker preveía el surgimiento de un nuevo orden económico en el que el conocimiento, y no el capital o la materia

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

prima, pasaría a ser el recurso clave. En esta sociedad, la educación determinaría la productividad de los trabajadores y por tanto plantearía el surgimiento de un nuevo perfil de trabajador, caracterizado por la capacidad de aprender constantemente para mejorar sus capacidades y así moverse de trabajo en trabajo (Drucker, 1994). En la misma línea, Richard Florida indica que actualmente la principal fuente de ventaja competitiva de las organizaciones es la creatividad, ya que constantemente se revisan y mejoran los productos y procesos. Dado que las personas son la principal fuente de creatividad, estas se convierten en el recurso clave de la nueva era (Florida, 2002). En este sentido, si bien en los últimos años hemos visto el caso de países que apalancan su crecimiento en actividades económicas típicas de la sociedad del conocimiento, como podría ser el caso de India (Frank, et al., 2004), también en el otro extremo encontramos países como Sudáfrica, donde uno de los principales inconvenientes para el crecimiento es la escasez de trabajadores con las habilidades requeridas para esta nueva economía (Kock y Burke, 2008).

- **Nuevas generaciones.** Los miembros de la Generación Y (nacidos entre 1982 y 2000) demuestran actitudes muy diferentes respecto a la relación al empleo que las de generaciones previas. Especialmente se los caracteriza por tener una orientación cortoplacista, una actitud individualista y de menor lealtad hacia sus empleadores. Entonces a medida que estas nuevas generaciones se van incorporando a la PEA se va extendiendo una preocupación en el mundo por la forma en que funcionarán las empresas en el futuro (Durkin, 2008).

Como respuesta a esta preocupación por la escasez de talento, se acrecienta la necesidad por encontrar formas de garantizar a las organizaciones el talento requerido para la consecución de sus objetivos. Sin embargo, ninguno de los modelos de GT utilizados hasta ahora ha resultado efectivo para afrontar los desafíos implícitos en un

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

contexto de dinamismo e incertidumbre como el que afrontan hoy las empresas (Cappelli, 2008).

¿Por qué hoy no son útiles los antiguos modelos de GT?

En un primer momento, los modelos de GT se centraron en la alternativa del desarrollo interno. Se ofrecía a los empleados un empleo permanente y continuo con promesas de avances futuros en la compañía, buscando así crear relaciones afectivas y de lealtad (Kalleberg, Reynolds, Marsden, 2003). Pero ya en la década de los setenta este modelo de desarrollo interno colapsa por su incapacidad para hacer frente a la incertidumbre de los mercados (Cappelli, 2008). Greer y colegas señalan que la Gestión de Recursos Humanos de los años ochenta no logra alinear sus pronósticos a la turbulencia del ambiente (Greer, Jackson y Fiorito, 1989).

Sin embargo, las falencias de los modelos de GT utilizados hasta ese entonces no quedaron expuestas en esa época debido a una coyuntura específica que posibilitó utilizar con éxito la estrategia de abastecimiento de talento en el mercado externo. Las empresas encontrarán en los años noventa, una gran cantidad de profesionales despedidos en la década anterior, como consecuencia de la recesión que provocó despidos masivos. Esto hizo que pudieran servirse de este mercado para realizar contrataciones externas.

Pero a medida que la economía continuó creciendo, las compañías debieron empezar a reclutar a sus empleados en la competencia, creando así problemas de retención. Hacia finales de la década de los noventa, la contratación externa alcanza su límite, lo cual resultó inevitable luego de un proceso de crecimiento económico que venía absorbiendo todo el talento disponible. Las búsquedas externas se volvieron muy caras, y al mismo tiempo los nuevos ingresantes restringían las posibilidades de promociones internas, agravando así los problemas de retención. Al ver que la estrategia

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

de contratación externa de talento tampoco resultaba efectiva, los empleadores optaron por retomar e incluso aumentar sus inversiones en desarrollo interno de talento. Pero estos modelos que surgieron en un momento en el que los negocios eran mucho más predecibles, hoy fallan porque buscan pronosticar y planear las sucesiones en una forma que dentro del actual entorno de volatilidad resulta burocrática, poco flexible, costosa e imprecisa (Cappelli, 2008).

En la actualidad, cuando aparece una vacante a ser cubierta, las compañías suelen descubrir que los candidatos identificados en el plan de sucesión ya no reúnen los requisitos necesarios para el puesto porque las características de éste se modificaron, lo cual además implica que la inversión en el desarrollo de estos candidatos se malgastó. Entonces, cuando las empresas suelen recurrir a la contratación externa, los candidatos internos se sienten traicionados. Frente a esta situación las organizaciones suelen caer en la alternativa de un enfoque reactivo que no anticipa necesidades y que por lo tanto no planifica estrategias para satisfacerlas. De alguna forma sostienen el supuesto de que es posible hacer contrataciones externas, lo cual es difícil y riesgoso en el mercado actual. De esta forma, las organizaciones enfrentan un dilema al intentar satisfacer las necesidades, tanto de disponibilidad como de variedad, de capital humano, ya que encuentran que ninguna de las alternativas de GT conocidas hasta hoy resulta efectiva.

El dilema: Comprar versus desarrollar

En el contexto actual, resulta difícil obtener el repago de las inversiones en desarrollo de talento ya que los empleados suelen cambiar sus trabajos frecuentemente, y las prioridades del negocio también cambian repentinamente. Por otro lado, optar por no desarrollar talento internamente, confiando sólo en la contratación externa resulta también una situación demasiado riesgosa, ya que deja al empleador vulnerable a los caprichos del mercado de trabajo (Cappelli, 2008). Esto constituye lo que se conoce

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

como el dilema de “desarrollar versus comprar”, que señala la dificultad de seleccionar entre dos estrategias de abastecimiento de talento, la de desarrollo interno y la de contratación en el mercado externo.

Dimensiones del dilema

La complejidad del dilema está dada por la dificultad de articular en forma eficiente las variables que impactan en las estrategias de abastecimiento de talento y los riesgos implícitos en cada una, los cuales a la vez se intensifican en contextos de incertidumbre. Se identifican básicamente siete dimensiones que atraviesan el dilema “comprar versus desarrollar”, las cuales se desarrollan a continuación.

1. Foco: Un buen modelo de GT debería resolver el dilema teniendo foco en las necesidades del negocio, así como en la población a la cual se aplican las políticas de GT. Así el concepto de foco indica en qué medida hay una estrategia clara sobre cómo la GT va a contribuir a los objetivos de la organización. Esto implica por un lado determinar qué sectores y qué roles de la organización serán priorizados, y por otro lado, tener claridad sobre las fuentes para nutrir el pool de talentos. Esto se refiere a considerar dónde se encuentra el perfil de gente requerido para ocupar estos roles clave: ¿en algún sector dentro la organización, o fuera de ella? Si están dentro de la organización, el foco se refiere a la capacidad de identificar en que momento se debe comenzar a desarrollar a estas personas (Garrow y Hirsh, 2008).

2. Ajuste: El dilema también debería ser resuelto mediante un modelo de GT que esté ajustado con el resto de la Gestión de Recursos Humanos y la estrategia del negocio. Así el concepto de ajuste se refiere a que los procesos de la GT den apoyo a los objetivos estratégicos, resuenen con la cultura, tomen en cuenta las implicancias del contrato psicológico que se tiene con los empleados y sean consistentes con los otros procesos existentes de Recursos Humanos (Garrow y Hirsh, 2008). Esto

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

implica garantizar el ajuste entre la estrategia que la organización quiere desplegar y las características de los managers que deberían llevarla a cabo (Greer, et al., 1989). Pero es importante notar que una actitud muy centrada en maximizar el ajuste puede resultar contraproducente en organizaciones que requieran estrategias de cambio o que deban corresponderse con entornos complejos. Se trata de poder lidiar con el cambio mediante adaptaciones continuas para alcanzar el ajuste entre el entorno y la firma (Wright y Snell, 1998).

3. Flexibilidad: Un buen modelo de GT debería poder resolver el dilema garantizando a la organización la flexibilidad requerida para el cumplimiento de sus objetivos. El concepto de flexibilidad se refiere a la capacidad de una compañía para reconfigurar rápidamente sus recursos y actividades en respuesta a las demandas del ambiente. La flexibilidad es una capacidad interna que se hace posible gracias a la amplitud y variedad de habilidades de la fuerza de trabajo así como de los sistemas. Ya que diferentes estrategias requieren diferentes perfiles para una performance efectiva, se trata de lograr variedad y maleabilidad (Wright y Snell, 1998). Una de las estrategias de GT para ganar flexibilidad es pensar organizaciones que se dividan en un núcleo de empleados permanentes que sostienen las competencias distintivas o centrales de la compañía, y una periferia de empleados que se ajusta – en calidad y cantidad – para amortiguar las fluctuaciones de demanda (Kallenberg, et al., 2003). Otra forma de lograr flexibilidad es reubicando rápidamente en la cadena de valor a individuos con diferentes capacidades en función de las circunstancias, estrategia conocida como "coordinación de empleados" (Wright y Snell, 1998). Las compañías pueden alcanzar variedad de capacidades, seleccionando gran cantidad de empleados para luego ubicarlos y reubicarlos conforme a necesidades específicas.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

4. Inversión: Al seleccionar una estrategia para resolver el dilema, un modelo de GT debería considerar los riesgos de las inversiones que cada una de éstas implica. Las organizaciones realizan inversiones en sus talentos en forma de costos de capacitación y asignaciones especiales, así como de remuneraciones, beneficios, y compensaciones específicas para retención, entre otras. Por lo tanto, los talentos son activos de las organizaciones. Cuando una compañía invierte en el desarrollo de talento interno espera poder obtener de este talento su más alto desempeño en cierto plazo. Este es el plazo en el cual la compañía obtendrá el retorno de sus inversiones en desarrollo, es decir el tiempo de repago. A la vez, el retorno de la inversión que se espera, estará dado por el nivel de eficiencia con el cual el talento responderá a las nuevas responsabilidades que se le asignen, en relación a la inversión de tiempo y dinero que la compañía haya realizado en él, y en comparación con el costo que hubiera tenido para la empresa adquirir esas capacidades en el mercado, en lugar de desarrollarlas internamente (Cappelli, 2008).

El tiempo estimado de retorno de la inversión determina también el nivel de riesgo, que está dado por la posibilidad de perder el activo antes de alcanzar el período de repago. Esto puede ocurrir básicamente por tres motivos: (1) renuncia del empleado para ir a trabajar a otra compañía; (2) renuncia por causas de índole personal que se relacionan a decisiones de estilo de vida o procesos de maduración emocional; y (3) cambios en el entorno que generen condiciones en las cuales las competencias desarrolladas por el talento ya no resultan útiles (Cappelli, 2008). En este sentido un estudio del Corporate Leadership Council señala que un 40% de las promociones fracasan, mientras que un 18% no alcanzan las expectativas que se tenían (CLC, 2008). Gladwell (2002) también llama la atención sobre la dificultad de predecir el desempeño, cuando los desarrollos de carrera son tan rápidos, dado que la relación

entre coeficiente intelectual y desempeño es bastante cuestionable. Así, cuando las compañías seleccionan estrategias de GT con un horizonte de tiempo menor, no sólo reducen su inversión sino también el riesgo de pérdida del activo sin repago. Sin embargo con esta estrategia pueden caer en el riesgo de no contar con los recursos internos suficientes para afrontar las necesidades organizacionales futuras, lo que las obligaría a buscar talento en el mercado externo.

5. Costos de transacción: Un buen modelo de GT debería resolver el dilema considerando las implicancias de los costos de transacción. Cuando éstos son bajos, las empresas tendrán un mayor incentivo para probar candidatos de potencial incierto en el reclutamiento externo, aún cuando puedan arriesgarse a que éstos tengan menos habilidades. Pero el costo de probar candidatos externos no es constante, por lo cual una empresa puede tomar esta estrategia en un nivel *junior*, pero no hacerlo en el nivel de ejecutivos *senior*, porque el costo de una mala selección será mucho mayor en este nivel. Otro costo a considerar es el de la información asimétrica, dado que los empleados tienen más información sobre sus habilidades que el empleador. Esto puede hacer que quienes se sientan subestimados se vayan y quienes estén sobreestimados se queden, disfrutando un "sobresueldo". La información, además de asimétrica, es imperfecta. Las empresas suelen tener más información de los candidatos internos que de los externos, lo cual hace que la contratación externa sea más riesgosa que la promoción interna. Por otro lado debido a la incertidumbre sobre las habilidades de los candidatos externos, éstos suelen ser contratados para cargos de nivel más bajo que el de sus capacidades reales -justamente para compensar la incertidumbre sobre sus habilidades y así disminuir el riesgo-; por lo cual podría esperarse que tengan mejor desempeño (Chan, 2006).

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

6. Contratación Externa: El dilema debe ser resuelto atendiendo a los riesgos implícitos en la contratación externa. Existen básicamente tres riesgos en este proceso, a saber (Capelli, 2008): (1) la posible escasez de oferta en el mercado del perfil requerido, lo cual obligaría a la compañía a pagar sobrecostos de búsqueda y salarios en la contratación; (2) la probabilidad que los nuevos miembros no se desempeñen exitosamente, sea porque no se ajusten a la cultura de la compañía o porque no logran repetir la performance que tenían en su empleo anterior (debido a que el desempeño depende tanto de las capacidades individuales como colectivas, sistemas y procesos de la compañía, Groysberg, Nanda, y Nohria, 2004); y (3) la posible pérdida de desempeño y compromiso de los miembros de la organización, ya que los candidatos internos se sienten traicionados cuando la empresa busca talento afuera. Groysberg y colegas (2004) también indican que, al contratar talento externo, el desempeño del grupo de trabajo en el cual este se inserta decae porque devienen problemas de comunicación y conflictos personales. Los miembros del equipo se sienten heridos por el salario diferencial que suelen recibir los nuevos ingresantes y comienzan a pensar en buscar oportunidades fuera de la organización.

Otra forma de contratación externa es la "externalización", que se refiere a trasladar varios aspectos de la relación de empleo hacia afuera de la organización. Así, se limita la duración del empleo y se externaliza el control administrativo mediante agencias de personal eventual o trabajadores por contrato. Los economistas explican el uso de este tipo de contratación como un intento por maximizar la eficiencia, ya que la externalización suele reducir los costos de salarios, beneficios e impuestos y permite aprovechar los menores costos de mercado. Además, estas contrataciones permiten prescindir rápidamente de los trabajadores ociosos. En cambio la sociología explica el uso de la externalización desde el enfoque de la teoría de la dependencia

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

de recursos, sugiriendo que las organizaciones intentan ganar flexibilidad y reducir incertidumbre al minimizar su dependencia de grupos externos. Se han identificado seis variables que impactan la decisión de externalizar: la necesidad de ser flexibles, la escasez de oferta en los mercados de trabajo, el uso de la externalización como mecanismo de selección de nuevos empleados, la necesidad de contar con fuentes de provisión de trabajadores no sindicalizados, el tamaño de la organización, y la composición de la fuerza de trabajo (Kallenberg, et al., 2003).

7. Desarrollo Interno: El dilema también debe ser resuelto atendiendo a los riesgos implícitos en el desarrollo interno. Algunos de estos riesgos ya se han mencionado en puntos anteriores y tienen que ver con la probabilidad de no obtener el retorno de la inversión en desarrollo por la partida del empleado o desajustes entre el desempeño esperado y el real. Otro de los riesgos mencionados es el de erosionar el desempeño de los talentos internos al defraudarlos en sus expectativas si la compañía no puede ofrecerles oportunidades de crecimiento. Pero existen otros riesgos relacionados a la dificultad que implica sostener un proceso de desarrollo interno de talento que se articule con las necesidades cambiantes del negocio. Para ello, es necesario que las organizaciones conozcan la evolución de las necesidades del negocio, lo que requiere tener una visión clara de la estrategia actual y futura para poder pensar diferentes escenarios que tomen en cuenta la incertidumbre propia del negocio (Deloitte, 2008). También se requiere identificar las capacidades necesarias para llevar adelante esas estrategias, así como las personas que podrían ejecutarlas. Para esto es necesario que las empresas conozcan las experiencias y aspiraciones de sus talentos, construyendo, por ejemplo, inventarios de capacidades disponibles. Estos sistemas sirven para identificar la brecha entre las capacidades que se posee y las que se necesitaría para ejecutar la nueva estrategia (Deloitte, 2008). Este tipo de flexibilidad se corresponde

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

con la estrategia de "coordinación de empleados" (Wright y Snell, 1998), que a la vez es consistente con la idea de que las organizaciones más exitosas son aquellas en las cuales la estrella es el sistema (Cascio y Cappelli, 2009; Gladwell, 2002).

Modelo *Talent on Demand*

Un modelo efectivo de GT debería poder ofrecer una alternativa al dilema que atienda los riesgos e implicancias de estas siete dimensiones incorporando a la vez la complejidad del contexto actual. Esto implica enfrentar tanto la incertidumbre asociada al negocio como al suministro de talento. En respuesta a este desafío Cappelli (2008) propone un modelo de GT que pone el foco en la cuestión fundamental: cómo ajustar la demanda y oferta de talento. Este nuevo modelo es fundamentalmente distinto de los anteriores, pues toma como punto de partida las metas de la organización y, en función de este elemento, utiliza herramientas basadas en el mercado y en las operaciones.

El nuevo modelo, que Cappelli denomina "*Talent on Demand*" busca, a través de principios inspirados los procesos de *Supply Chain Management* (SCM), conocer y pronosticar la demanda de talento de modo de poder anticipar las fluctuaciones en las demandas y adaptar la producción más precisa y rápidamente, en lugar de generar stocks. El autor sostiene que pronosticar la demanda de productos es similar a pronosticar necesidades de talento; así como estimar la forma más barata y rápida de producción, equivale a un lograr eficiencia en los costos de desarrollo de talento. De la misma forma, tercerizar ciertos aspectos del proceso de producción es como contratar talento en el mercado externo. El desafío de gestionar el flujo de talento (cómo avanzan los empleados a través del desarrollo de puestos y experiencias) es muy similar a cómo los productos se mueven en una cadena de abastecimiento (*supply chain*): reduciendo los cuellos de botella que bloquean el avance, acelerando el tiempo de procesamiento,

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

mejorando los pronósticos, evitando los desajustes. Cappelli transfiere los aprendizajes del SCM en cuatro principios que conforman el MToD:

1 - Desarrollar y comprar para gestionar el riesgo de la demanda de talento

La demanda de talento es consecuencia directa de la demanda de la operación, entonces, así como los pronósticos de negocio se vienen acortando, los pronósticos de necesidades de talento también deberían ser más cortos. Dado que tampoco es posible pronosticar en el largo plazo la provisión de talento interno con la que la organización contará, inevitablemente habrá un margen de error en los pronósticos. Es por tanto necesario analizar cuál será el costo de sobre o subestimar la demanda, suponiendo diferentes márgenes de error. Estos costos estarán dados por las alternativas del uso de contratación externa, externalización y desarrollo interno.

Los riesgos de sobreestimar son altos porque los empleados podrán renunciar antes que transcurra el período de repago, haciendo que las organizaciones pierdan sus inversiones en desarrollo. Aún así tiene sentido desarrollar talento interno, porque esta estrategia puede ser menos disruptiva en el clima organizacional y puede ser una fuente de flexibilidad para la organización si se logran gestionar mecanismos de coordinación de empleados. Pero no siempre es así, por tanto la estrategia de desarrollo interno debe probar ser más efectiva que la de contratación, porque en caso de haber subestimado la necesidad de talento, siempre se puede contratar en el mercado externo para saldar la diferencia. El costo de contratación será mayor, al igual que la incertidumbre respecto a las habilidades de empleado, pero esos costos son aún menores a los de retención.

También es necesario realizar este análisis segmentando distintas áreas y niveles de la organización. Los puestos de menor jerarquía pueden ser más fácilmente ocupados por externos pues estas competencias suelen estar más ampliamente disponibles en el mercado (bajo costo de subestimación). En cambio para los puestos de mayor *seniority*

los costos de subestimación son más altos, pues implican mayores costos de búsqueda, contratación, y potenciales dificultades de adaptación. A la vez las subestimaciones en un sector pueden ser compensadas con sobreestimaciones de otro, ganando flexibilidad.

Cappelli plantea que un enfoque óptimo de GT sería el de usar una combinación de contratación externa y desarrollo interno. Encontrar el equilibrio respecto de cuánto usar de cada uno, requiere realizar pronósticos que tengan foco y ajuste con la estrategia de la organización. También implica alcanzar una combinación que balancee los riesgos del desarrollo y de la compra de talento. Un balance óptimo a la vez cuidará los costos de transacción así como el retorno de las inversiones, al mismo tiempo que debiera garantizar la flexibilidad requerida por la organización.

2 – Adaptarse a la incertidumbre de demanda de talento

Otra forma que tienen las compañías para adaptarse a la incertidumbre en la demanda, es gestionando el ingreso y desarrollo de sus talentos con prácticas inspiradas en SCM. En particular, Cappelli (2008) realiza sugerencias respecto a cuatro prácticas:

- **Programas de Jóvenes Profesionales (JPs).** Se plantea que en lugar de incorporar grandes camadas de jóvenes profesionales una vez al año, se segmenten los ingresos para no tener que encontrar simultáneamente tantas asignaciones, sino poder usar las mismas y hacer rotar la gente. Cuando las contrataciones se centralizan en una única vez al año, se suele generar un "efecto látigo" porque cada área de la organización quiere asegurarse la cobertura de todas las vacantes que se le generen a lo largo del año, pero como las contrataciones ocurren una sola vez, sobreestiman su demanda.
- **Desarrollo de Habilidades Genéricas.** De la misma forma que en SCM puede ser riesgoso confiar en sólo un proveedor, también resulta riesgoso confiar únicamente en el talento que podrá proveer una unidad de negocio. Si, en cambio, los programas de desarrollo de talento de las distintas unidades de una corporación se integran en

un único programa que desarrolla competencias generales que pueden ser usadas en distintos puestos, la demanda inesperada de una unidad puede ser atendida con los talentos de otra unidad ganando así flexibilidad. Actuando bajo la misma lógica se podrían segmentar los programas de capacitación en partes generales y más cortas, que puedan ser tomados por varios perfiles juntos. Estas estrategias de operar con un *pool* común, desarrollando primero aspectos genéricos y luego otros más específicos en función de los requerimientos, tienen no sólo la ventaja de poder redireccionar la formación del candidato en función de la demanda, sino también las ventajas de las economías de escala. Cuanto más centralizados y coordinados sean los programas de desarrollo, más fácil será adaptarse a la demanda.

- **Inventarios.** Otra forma de adaptarse a la incertidumbre en la demanda, es operando sobre los inventarios, porque un mejor inventario mejora a su vez la capacidad de generar pronósticos más ajustados. Para esto es necesario llevar un registro de las habilidades de cada empleado, los proyectos en los que ha trabajado y roles que ha ocupado. También es importante conocer cuántas personas se necesitan para cada tipo de proyecto, qué competencias deberían tener, y cuántas horas de trabajo se requieren. Al tener claramente identificadas las capacidades con las que cuenta, los pronósticos sobre cómo afrontar la demanda son más certeros.
- **Desempeño esperado versus desempeño real.** Existe otro problema con la certeza de los pronósticos que está dada por la posibilidad de desajuste entre el desarrollo real de los empleados y el esperado. Se trata de los casos en los que el candidato pasa por un programa de desarrollo, pero no logra desarrollar las capacidades al nivel requerido para el puesto que se le asignó. Este problema puede estar en parte ocasionado por la realización de pronósticos de las habilidades que el talento podrá desplegar en base a evaluaciones de potencial. Cappelli (2008) afirma que no existe

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

una comprobación de que los candidatos con mejor evaluación de potencial luego tengan mejor performance, simplemente porque a los que no tienen alto potencial no se los monitorea en su desarrollo de carrera. Esto coincide con el planteo de Gladwell (2002) sobre la relación entre coeficiente intelectual y performance. Estos desajustes, muchas veces, determinan la pérdida de esos empleados y por tanto de la inversión que la compañía realizó. Una estrategia alternativa sería la de re-trabajar con esos "candidatos fallidos", ya que este costo de reintentar será menor que el de perder las inversiones previas y comenzar el proceso con otros empleados.

Básicamente las sugerencias resultantes de este principio plantean el ajuste entre los procesos de la Gestión de Recursos Humanos y la GT, poniendo así el foco en la estrategia del negocio y las consecuentes necesidades de talento. El diseño de los programas de JPs que plantea el autor atiende a uno de los riesgos de la contratación externa, reduciendo la probabilidad de que los nuevos empleados no se desempeñen exitosamente, ya que al hacerlos rotar se los puede probar en diferentes posiciones. Este planteo, junto con el enfoque respecto al desarrollo de habilidades genéricas y uso de inventarios se orientan a desarrollar una mayor flexibilidad en la organización, lo cual al mismo tiempo garantiza el ajuste de la estrategia de GT con las necesidades del negocio. De la misma forma la atención que pone a los posibles desajustes entre desempeño esperado y real se orientan a cuidar el retorno de las inversiones reduciendo los riesgos de las estrategias de desarrollo interno.

3 - Mejorar el retorno sobre la inversión en desarrollo de los empleados

Básicamente hay dos tipos de habilidades sobre las que operan las inversiones en desarrollo. Están las habilidades genéricas, útiles y aplicables en cualquier organización, y aquellas que son específicas de una empresa en particular, útiles sólo en ese contexto. Cuando los empleadores necesitan desarrollar las habilidades específicas, se encuentran

que los empleados no quieren invertir su tiempo en aprender algo que no aumentará su empleabilidad en el mercado y cuyas posibilidades de aplicación dependerán de las oportunidades que su propio empleador les ofrezca. Por otro lado, los empleadores son reacios a realizar inversiones en el desarrollo de capacidades genéricas porque éstas elevarán el valor de mercado de sus empleados, generando luego sobrecostos por las acciones de retención que el empleador realizará si quiere evitar perder al talento y así obtener el repago de su primera inversión. Los empleadores siempre han tratado de mejorar el repago de sus inversiones en desarrollo buscando garantizar la retención de los empleados en la compañía por cierto período de tiempo luego de realizada la inversión. En cambio, otra forma de operar sobre el retorno de la inversión es bajar los costos, para esto Cappelli (2008) propone diferentes formas.

- **Costos Compartidos.** Una alternativa es solicitar a los empleados que compartan los costos de su desarrollo con la compañía. Dado que ellos podrán hacer "*cash*" su experiencia en el mercado abierto, los empleados son los mayores beneficiarios de ese desarrollo. Por lo cual, es razonable pedirles que contribuyan. Existen distintas formas de hacerse cargo del costo, que no necesariamente implican un pago: por ejemplo, pueden hacerse cargo de proyectos de aprendizaje voluntarios adicionales a sus tareas diarias. También se le puede solicitar al empleado alguna contribución durante su período de desarrollo. Este suele ser el caso de los programas full-time, durante los cuales ellos dedican su jornada laboral completa a capacitarse, pero al mismo tiempo cumplen con sus obligaciones en el horario extra-laboral.
- **Metodologías Alternativas de Capacitación.** Otra forma de bajar el costo del desarrollo del talento es mediante entrenamiento con sistemas de *e-learning* que reducen significativamente costos de instructores, locaciones y viajes. Los costos también pueden bajarse formando consorcios entre empresas que se agrupan para

financiar en conjunto la contratación de capacitaciones. Existen otras estrategias que incluyen intercambios con empresas proveedoras o clientes que son una fuente de desarrollo para los empleados y de fidelización entre organizaciones. Con la misma lógica, otras ofrecen sabáticos para trabajar en voluntariados u ONGs. En algunos sectores, como en *software* o aeronáutica, se ofrece a los candidatos entrenamiento previo a la contratación. De esta forma, la organización corre con el costo de la capacitación, pero no con el de los salarios durante ese período. Los candidatos, a cambio, si bien no perciben un salario, reciben la capacitación y la posibilidad de participar del proceso de selección una vez aprobado el entrenamiento.

- **Promociones Aceleradas.** Otra forma de eliminar el riesgo de desajuste entre la inversión en desarrollo y la demanda de talento, es la de primero promover y luego desarrollar. Consiste en primero asignar una nueva responsabilidad al candidato y luego ofrecerle capacitación y coaching *on-demand* en función de las habilidades que requiera fortalecer para cumplir los requisitos del puesto. En este sentido, una estrategia para maximizar las inversiones consiste en ofrecerles a los candidatos internos oportunidades de desarrollo que resulten atractivas tan pronto preparados para tomarlas (y antes que las reciban del mercado externo).

Poder gestionar promociones aceleradas implica que la GT tenga foco en el conocimiento de los talentos y del negocio. Esta estrategia busca evitar la pérdida de los talentos reduciendo así los riesgos del desarrollo interno y previniendo la contratación externa. Al mismo tiempo cuida las inversiones, lo cual también se logra mediante las acciones propuestas en capacitación. Sin embargo es importante que las promociones aceleradas puedan manejarse manteniendo el ajuste entre la GT y el negocio, para no realizar más promociones que las necesarias. Bien manejada, esta estrategia también es útil para desarrollar mayor flexibilidad en la organización.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

4 - Equilibrar intereses entre empleador y empleados

En los modelos anteriores de GT los empleados no tenían la alternativa de rechazar las posiciones que se les asignaban con el propósito de que desarrollaran las capacidades que la organización requeriría, porque si lo hacían sus carreras quedarían estancadas. Actualmente, son los empleados y no sus empleadores, quienes promueven sus cambios laborales y guían el camino de su carrera. Dado que los empleados hacen estas elecciones en función de sus intereses y necesidades, es probable que estas decisiones no concuerden con las necesidades de la organización. De hecho, es más probable que los empleados quieran desarrollar competencias genéricas que aumentarán su valor en el mercado, más que aquellas que sólo son valoradas en esa compañía. De esta forma los empleadores tienen ahora mucho menos control sobre su talento interno y enfrentan así otro riesgo: que las elecciones de carrera de sus empleados no se ajusten a las necesidades del negocio. En esta situación es probable que los empleados se vayan adonde encuentren las posibilidades que desean, llevándose consigo las inversiones que la compañía ha hecho en sus habilidades.

Numerosos estudios avalan el hecho de que las oportunidades de desarrollo de carrera son el atributo más valorado por los empleados. Entre estos estudios se puede mencionar el que la consultora HAY Group realizó para identificar brechas entre los trabajadores comprometidos y los que están pensando en dejar a su empleador actual en el corto plazo (HAY Group, 2001). Otra investigación realizada por el Instituto de Saratoga; una división de PricewaterhouseCoopers, también identificó dentro de los motivos por los cuales los empleados dejan las organizaciones, la decepción respecto a las oportunidades de desarrollo (Saratoga, 2006). Estas oportunidades son al mismo tiempo costosas e inciertas para los empleadores. Por tanto, se vuelve imperativo para

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

las empresas desarrollar mecanismos de mediación para resolver estas diferencias con acuerdos que satisfagan a las dos partes.

Para ofrecer posibilidades que no decepcionen a los candidatos en sus expectativas pero que al mismo tiempo sean de su interés, Capelli plantea que se debe generar dentro de la organización la réplica de un mercado. Esto es, centrar los esfuerzos en facilitar el encuentro dentro de la organización de coincidencias entre las oportunidades que hay dentro de la organización, las necesidades del negocio, los deseos de los talentos y el interés de cada área de no ver afectada su operación por los movimientos internos. Esto puede lograrse manejando con ciertos cuidados los procesos de *Job Posting* y el *Internal Job Board*. Una buena práctica es generar una taxonomía común entre todas las partes de la organización donde se describa con un lenguaje compartido las características de cada puesto y la experiencia de cada empleado. El acuerdo de expectativas para equilibrar intereses entre empleado y empleador implica nuevamente tener foco. A la vez esta estrategia ayuda a desarrollar la flexibilidad porque facilita la coordinación de empleados, manteniendo así el ajuste entre las prácticas de GT y las necesidades del negocio. Asimismo, este enfoque cuida el desarrollo interno porque justamente es un mecanismo fundamental para facilitar su gestión, y así asegura las inversiones realizadas. Por otro lado el cuidado del desarrollo interno elude la necesidad de recurrir a la contratación externa y sus consecuentes peligros.

3) METODOLOGIA

El propósito de este trabajo es presentar un modelo para gestionar el talento en contextos turbulentos. Como ya se indicó, la utilidad de un modelo de GT está dada por su capacidad de resolver el dilema de "desarrollar o comprar" cuidando todas las dimensiones que lo conforman. Para alcanzar el propósito planteado, primero se evalúa

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

la efectividad del MToD, mediante un análisis de casos múltiples, cotejándolo con las prácticas de GT vigentes en empresas argentinas que habitualmente operan en entornos volátiles. Luego, en base al análisis de los casos analizados, se identifican dimensiones emergentes que permiten extender y enriquecer el MToD.

Contexto de la investigación

Argentina es un país que se caracteriza por la turbulencia de su entorno, producto de fuertes y frecuentes cambios políticos y macroeconómicos con impacto directo sobre el nivel de actividad de las empresas y sus necesidades de talento.

Para comprender la magnitud de las turbulencias que caracterizan al entorno argentino, se presenta un somero recorrido por los principales acontecimientos que afectaron el desarrollo económico del país en los últimos años. En 1983, Argentina vuelve a la democracia luego un extenso gobierno de facto (1976-1983) cuyas políticas en términos económicos, políticos y sociales dejaron al país sumido en una situación de crisis. Si bien la vuelta a la democracia traía aparejado un clima de gran optimismo, durante este primer gobierno tiene lugar una importante crisis económica caracterizada por una fuerte inflación que, complementada por una agitada situación social y política, precipita el final de ese gobierno. En este contexto, asume la presidencia Carlos Menem, en cuyo gobierno se sanciona la Ley de Convertibilidad que pone fin a la escalada inflacionaria. Esta década se caracteriza además por la preponderancia de las reglas de mercado, acompañada por un proceso privatizador, apreciación del tipo de cambio real, y apertura a las importaciones con la consecuente erosión de la industria nacional. Estas políticas generan, hacia fines de la década, niveles de desempleo cercanos al 20% lo cual pone de manifiesto la inminencia de una próxima crisis económica. En el año 2001, estalla una crisis sin precedentes, con devaluación del peso e importantes conflictos sociales en respuesta al congelamiento y posterior confiscación de los ahorros privados.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

El gobierno que asume luego de este período plantea un modelo económico basado en el desarrollo industrial, y la exportación de *commodities* y servicios apalancados en el tipo de cambio. Este período además se caracteriza por un fuerte retorno a la injerencia del estado en la actividad económica, lo cual implicó entre otras cosas la estatización de varios de los servicios privatizados en los años noventa y reformas impositivas.

Estos acontecimientos han implicado importantes fluctuaciones en la actividad empresaria, que se traducen en precipitadas entradas y salidas de capitales extranjeros al país, con consecuencias directas sobre la demanda de empleo. Asimismo, debido a que distintas medidas han favorecido diferentes tipos de actividad económica, también han cambiado las competencias demandadas en el mercado laboral. Por otro lado, las crisis económicas también produjeron fuertes consecuencias sociales. Entre muchas de ellas, una muy importante fue la erosión del sistema educativo, así como de las posibilidades de acceso a ésta de gran parte de los argentinos, lo cual claramente afecta la oferta de talento en el país.

Todo esto ha producido una extraña y compleja configuración en el mercado de empleo argentino. La población económicamente activa (PEA) del país está compuesta en un 29,2%[1] por personas de entre 40 y 70 años. Pero mientras que en el resto del mundo hay una fuerte preocupación por el retiro de estas generaciones (los *baby boomers*) del mercado laboral, en Argentina estas personas buscan permanecer activas, dado que el sistema previsional del país es muy precario (fue estatizado durante el último año; una muestra más de nuestra volatilidad). Por otro lado, un 33%[2] de la PEA está conformada por personas de entre 9 y 19 años, por lo cual en términos puramente demográficos no parecería que Argentina vaya a enfrentar en el futuro una falta de

[1] http://www.indec.gov.ar/trabajo e ingresos / caracterización de la PEA / Indicadores demográficos de la población total en el total de aglomerados y regiones relevadas (Fecha de ingreso: 19/05/2009)
[2] http://www.indec.gov.ar/trabajo e ingresos / caracterización de la PEA / Indicadores demográficos de la población total en el total de aglomerados y regiones relevadas (Fecha de ingreso: 19/05/2009)

trabajadores como la que preocupa a los países del mundo desarrollado. De hecho, en el último trimestre del año 2008 la tasa de desempleo fue de un 7,3%[3], a lo cual hay que sumarle un 9,1%[4] de subempleo. Pero esta tasa de desempleo coexiste con un importante porcentaje (8,8%[5]) de demanda laboral insatisfecha, es decir, puestos de trabajo que no se logran cubrir. Esto se debe a que si bien hay oferta de fuerza de trabajo en general, para algunos perfiles específicos la oferta es baja. De acuerdo con las tendencias globales, sería esperable que estos perfiles escasos sean los de los "trabajadores del conocimiento", pero en Argentina la demanda laboral insatisfecha está compuesta en un 57,5%[6] por posiciones técnicas (título secundario o terciario) y operativas (sin requisitos de educación formal), y sólo en un 42,5%[7] de demanda de profesionales.

Dadas las características del mercado laboral, el ajuste entre oferta y demanda de trabajo nunca es óptimo. Por tanto siempre resulta complejo para las empresas locales garantizarse el abastecimiento de las capacidades que requieren para operar. Es por esto que la GT es una preocupación constante en el país, que se pone de manifiesto tanto en las noticias que publican los diarios, como en las publicaciones y congresos del ámbito de Recursos Humanos y Management.[8]

En función de lo expuesto, Argentina resulta un buen escenario para estudiar prácticas de GT; ya que conjuga un contexto de turbulencia e incertidumbre, con un mercado de empleo complejo. Ambas cosas obligan, desde hace décadas, a las empresas locales a trazar cuidadosas estrategias para abastecerse de talento.

---

[3] http://www.indec.gov.ar/trabajo e ingresos / empleo y desempleo (Fecha de ingreso: 19/05/2009)
[4] http://www.indec.gov.ar/trabajo e ingresos / empleo y desempleo (Fecha de ingreso: 19/05/2009)
[5] http://www.indec.gov.ar/ Empresas / Demanda Laboral Insatisfecha/Información de Prensa/Marzo 2009/ Datos referidos al cuarto trimestre 2008 (Fecha de ingreso: 19/05/2009)
[6] http://www.indec.gov.ar/ Empresas / Demanda Laboral Insatisfecha/Información de Prensa/Marzo 2009/ Datos referidos al cuarto trimestre 2008 (Fecha de ingreso: 19/05/2009)
[7] http://www.indec.gov.ar/ Empresas / Demanda Laboral Insatisfecha/Información de Prensa/Marzo 2009/ Datos referidos al cuarto trimestre 2008 (Fecha de ingreso: 19/05/2009)
[8] http://www.forumconferencias.com.ar/htmls/managment.htm y http://www.iqpcevents.com/ShowEvent.aspx?id=86184&details=86246 (Fecha de ingreso: 25/08/2008)

Muestra y procedimiento

Para evaluar la efectividad del MToD en contextos turbulentos se realizó un estudio comparativo de casos múltiples con una muestra de empresas compuesta por 10 empresas que operan en Argentina. Estas empresas tienen su casa matriz en diferentes países: tres en España, dos en Estados Unidos, dos en Argentina, una en Bélgica, una en Francia y una en Inglaterra. Cinco de estas empresas pertenecen a la industria de consumo masivo (y, específicamente, tres a alimentos, una a bebidas y una a productos de limpieza); tres a la industria de servicios financieros; una a la tecnológica; y otra a la industria de telecomunicaciones. La dotación de empleados de estas empresas va de 400 a 8500 personas. Todas estas empresas son consideradas empresas de "primera línea" y tienen un amplio reconocimiento por su gestión de recursos humanos dentro del mercado argentino. En la selección de la muestra, se buscó diversidad en cuanto a la industria, origen de capital, y tamaño, ya que esto implicaría cierta heterogeneidad en cuanto a sus necesidades y posibilidades de GT, y por tanto en cuanto a sus políticas y prácticas. Sin embargo, todas ellas comparten la característica central para este estudio: su experiencia de gestión en contextos turbulentos. Por tanto esta muestra permitiría ver una pluralidad de respuestas al mismo dilema. Cabe remarcar también que estas empresas fueron seleccionadas entre las empresas clientes del Centro de Educación Empresaria (CEE) de la Universidad de San Andrés, donde me desempeño desde hace cuatro años como Líder de Proyecto, diseñando e implementado actividades de capacitación ejecutiva, ya que esto permitiría un acceso privilegiado a diversas fuentes de información para realizar el análisis propuesto.

La información fue obtenida a través de diferentes medios:

- **Entrevistas en profundidad:** en cada organización se realizaron entrevistas a los Gerentes de Recursos Humanos o los responsables de la GT, ya se que fueran

Gerentes de Capacitación y Desarrollo, HR Partners, o Responsables de Desarrollo. Las entrevistas se realizaron entre los meses de junio y octubre de 2008, teniendo una duración aproximada de 2 horas cada una. Las mismas fueron grabadas y luego transcriptas. Se plantearon entrevistas semi-estructuradas que permitieran mantener una posición de apertura, propicia para la emergencia de las variables que explicarían los factores de éxito para gestionar el talento en contextos de cambio. Esto permitió evaluar la utilidad del MToD y al mismo tiempo identificar otras dimensiones relevantes al tema.

- **Observación participante:** dado que las empresas relevadas realizan programas de capacitación ejecutiva en el CEE, desde mi rol de Líder de Proyecto he podido participar de actividades donde he accedido a presentaciones sobre algunas prácticas y políticas de recursos humanos de las organizaciones seleccionadas. También he observado discusiones de los empleados acerca de sus percepciones y opiniones sobre las mismas. Estas experiencias me llevaron a intuir algunas ideas que luego pude validar en charlas informales con participantes de los programas y también con distintos miembros de las áreas de Recursos Humanos de esas empresas.

Adicionalmente entre los referentes entrevistados, hay tres personas que han sido compañeros de cohorte durante mis estudios de Maestría, y dos personas que han sido colegas en empleos anteriores. Con todos ellos mantengo un vínculo de cercanía que me permitió compartir numerosas conversaciones en relación a sus organizaciones. Esta pluralidad de fuentes me ha permitido expandir mi conocimiento y comprensión acerca de estas empresas en general y de su Gestión de Recursos Humanos en particular.

Estrategia de análisis

El propósito del trabajo de campo era identificar, en función de las experiencias de las empresas relevadas, las variables que mejor explican cómo gestionan el talento en

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

contextos turbulentos, para luego entender si estas se correspondían con los principios del MToD. Dado este propósito se decidió trabajar con la metodología de Teoría Fundamentada, ya que ésta supone abordar un área de estudio y permitir que emerja lo que sea relevante para esa área, en lugar de presentar una teoría para luego probarla (Strauss y Corbin, 1990: 23, en Mendizábal, 2006).

El simple relevamiento del uso por parte de las empresas de las prácticas planteadas en el MToD hubiera limitado la emergencia de otras potenciales dimensiones no contempladas en el modelo. En este sentido es importante considerar que, lo que para este estudio resultaba la condición específica a ser estudiada (la turbulencia), para estas empresas es condición permanente y habitual de su entorno. Por tanto, algunas prácticas que podían resultar naturales para los entrevistados, podrían ser las que justamente dieran cuenta de la especificidad de la gestión del talento en contextos turbulentos. Dada esta consideración, se advirtió que un cuestionario cerrado hubiera podido inhibir la emergencia de estos elementos distintivos de la gestión del talento en situaciones de incertidumbre.

Por tanto, siguiendo este propósito y esta metodología, las preguntas realizadas en las entrevistas invitaban a describir todos los procesos y prácticas de la GT, y en particular permitían indagar sobre las características de las organizaciones y del contexto que impactaban en el diseño de las mismas. Con esto se buscaba comprender acabadamente las condiciones, fundamentos y filosofía general sobre las cuales se originan y sostienen las prácticas de la GT. La guía de preguntas realizadas en las entrevistas semi-estructuradas se presenta en el Anexo 1.

El espíritu de una investigación de teoría fundamentada es circular, inductivo y emergente y por tanto supone simultaneidad entre la recolección, codificación y análisis de datos, para poder ir ajustando las categorías a los datos (Glaser y Strauss, 1967). En

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

este sentido se fueron identificando, en los relatos de las empresas entrevistadas, las prácticas y experiencias que daban cuenta de la forma de gestionar el talento adaptándose a la incertidumbre. A medida que se iban identificando estos elementos, en las siguientes entrevistas se buscaba profundizar en ellos. Al mismo tiempo, estas prácticas y experiencias se iban comparando con los principios del MToD para ir entendiendo si existía alguna correlación entre los datos que se obtenían del campo y el modelo. De esta confrontación entre datos y categorías fueron surgiendo nuevas propiedades que ayudaban a la comprensión de la situación analizada y también daban cuenta de la existencia de otras variables.

Finalmente las prácticas y experiencias identificadas se agruparon en categorías que a la vez se *clusterizaron* siguiendo los cuatro principios del MToD, conforme se ilustra en la Tabla 1. Al intentar completar la información de cada empresa para cada variable encontré que algunos datos no se habían obtenido en las entrevistas. En esos casos, las variables se han construido en base a mi observación participante. En todos estos casos en que no se contaba con la información necesaria, se volvió a contactar a los entrevistados para indagar y completar esa información. La Tabla 2 presenta un ejemplo de construcción de los cuatro clústeres para una de las empresas analizadas.

- -

Insertar Tabla 1 y Tabla 2 aquí

- -

4) RESULTADOS

1 - Desarrollar y Comprar para gestionar el riesgo de la demanda del talento.

En relación a este principio del modelo, los entrevistados indicaron utilizar en sus empresas planes de sucesión o cuadros de reemplazo como pronóstico sobre las necesidades futuras de talento. Conforme señaló el Gerente de Capacitación & Desarrollo del Banco n°2: *"Lo que tratamos de asegurar es que no haya puestos que no*

pueden ser cubiertos por nadie dentro de la organización". Sin embargo, ninguno de los entrevistados indicó tener en su organización dificultades en la capacidad para flexibilizar su dotación en respuesta a los cambios repentinos del contexto y negocio. De hecho todas las empresas que conforman la muestra han atravesado al menos un cambio o crisis en los últimos 10 años, conforme a lo que indicaron los entrevistados. Así las empresas que no enfrentaron compra o venta de por lo menos alguna de sus partes, sufrieron las consecuencias macroeconómicas de la crisis del 2001, o debieron replantear sus estrategias en función de las reformas de ley que afectaron las actividades del sector agro ganadero y de las AFPJs (Administradora de Fondos de Jubilaciones y Pensiones). Ahora bien, todas ellas lograron atravesar estos cambios exitosamente. ¿Cómo lo hicieron? En los casos en que los cambios implicaron picos de crecimiento acelerados, la mayor parte de los entrevistados indicaron utilizar en sus empresas el reservorio de talento interno para satisfacer las nuevas necesidades.

> "Existió un fuerte crecimiento los últimos años, en base principalmente a los Shared Services Centers y servicios de Global Delivery ubicados en Argentina. Esto resultó en una falta importante de talento disponible, lo que llevó a generar programas de desarrollo acelerado de talento: identificación temprana, cursos de liderazgo, proyectos especiales, mentoring, coaching entre otras cosas". (HR Partner, empresa de tecnología).
>
> "En el segundo nivel (jefaturas) hay gente muy junior, ya que la mayor parte fueron promovidos por un boom de crecimiento y no tuvieron suficiente oportunidad de ser formados por el nivel directivo". (Referente de Desarrollo, empresa de alimentos n°3).

Ninguno de los entrevistados indicó haberse encontrado frente a un pico de crecimiento con una subestimación de la necesidad de talento en una medida que les obligara a recurrir a la contratación en el mercado externo para este segmento. Sí, en cambio, para ocupar las posiciones que los talentos promovidos dejan libres.

> "Por lo general lo que hacemos es tomar perfiles junior abajo y promovemos a los internos. En la medida que entra gente nueva y más junior a cada área, la gente se puede desprender de las

tareas que menos le gustan. Por eso sólo las posiciones de más abajo se cubren externamente, porque la gente que las ocupaba rota a otras funciones y no hay nadie "debajo" para promover" (Responsable de Desarrollo, empresa de productos de limpieza).

"Cuando se descubre que para cierto cargo no hay ningún talento en condiciones de ser su reemplazo, buscamos adentro qué personas podrían orientarse en esa línea o buscamos tomar de afuera a alguien en una posición más abajo para desarrollarla. Se busca tratar de cubrir todas las posiciones de manera interna y en un 80% de casos es así". (Gerente de Capacitación & Desarrollo, empresa de bebidas).

La contratación en el mercado externo para posiciones dentro de los segmentos donde se identifican talentos, sólo se mencionó para los casos en los que se requiere un perfil muy específico.

"Pero también buscamos afuera en casos de crecimiento excepcional, en los que la gente de adentro no tiene el perfil que requerimos". (Responsable de Desarrollo, empresa de productos de limpieza).

"Pero si en algunos puestos no tenemos a la persona no es un problema, sino una oportunidad de traer a alguien de afuera. Al ser una empresa nacional, necesitamos incorporar gente con experiencia en multinacionales, gente formada afuera que traiga nuevas ideas, y miradas. Incluso para algunas posiciones directamente se busca adrede gente afuera, aún si hay un sucesor preparado". (Gerente de Desarrollo, empresa de alimentos n°1).

Cuando los cambios de entorno implicaron reducir estructuras, y por tanto se limitaron las posibilidades de crecimiento para los talentos, muchas empresas indicaron manejar esta sobreestimación de vacantes, "exportando talento". Esto significa que cuando no cuentan en Argentina con una posición de crecimiento para ofrecerle a alguno de los miembros del *pool* de talentos, lo expatrian a filiales de otros países.

"… hay algunos cuellos de botella en el crecimiento de carrera, y para resolverlos se suelen ofrecer rotaciones internacionales". (Gerente de Desarrollo, empresa de telecomunicaciones).

"Acá el crecimiento no sólo es vertical, hay mucha rotación entre áreas y países. Muchas de nuestras personas sirven para alimentar a otros países que tienen poca disponibilidad de cierto conocimiento específico". (Gerente de Capacitación & Desarrollo, banco n° 1).

> "El grupo busca garantizar la homogeneidad (en la evaluación de desempeño y potencial) para estimular las posibilidades de rotación internacional". (Responsable de Desarrollo, Banco n°2).
> "Nos estamos enfocado en pensar mas allá de los límites de Argentina, como una corporación global, para pensar en las oportunidades para nuestros talentos". (Gerente de Recursos Humanos, banco n°3).

Los talentos argentinos suelen ver estas oportunidades como un elemento fundamental para su desarrollo. Al mismo tiempo, el nivel de las compensaciones fuera del país, sumado a las variaciones en el tipo de cambio, suele representar para ellos una importante mejora salarial. Por otro lado, los entrevistados afirman que estos talentos argentinos son muy valoradas en el exterior, justamente porque el contexto local tan volátil los expone en un corto tiempo a una serie de experiencias y desafíos valiosos que los aceleran su desarrollo profesional.

> "Nuestra filosofía es promover las asignaciones internacionales en el desarrollo de carrera, antes que las promociones en el propio país. Además los argentinos son muy capaces, tienen creatividad para encontrar siempre una solución. Esto probablemente sea consecuencia de la cantidad de crisis que se experimentan viviendo en este país. Hay 7 expatriados en Argentina: el CEO, 4 Directores y 2 managers. Por otro lado hay 30 argentinos trabajando en otras filiales del mundo: exportamos talento". (Referente de Desarrollo, empresa de alimentos n°3).

Otra estrategia que las empresas indicaron utilizar para adaptarse a los cambios, es la de reubicar trabajadores entre diferentes áreas o unidades de negocio en función de las necesidades del entorno y negocio. Así, el referente del Banco n°2 indicó que al verse afectados por el cambio de ley de AFJPs se reubicó a gran parte de los empleados de esa unidad de negocio en otras áreas de la compañía. En otros casos la movilidad es más complicada, pero se reconoce esta estrategia como una importante herramienta de flexibilización.

> "Hoy una oportunidad es la fomentar las oportunidades dentro del grupo en Argentina. Hoy es más fácil lograr un rotación internacional que pasar a otra empresa del grupo en el país". (Gerente de Desarrollo, empresa de telecomunicaciones).

> "Para tratar de solucionar esto, nuestra variable de ajuste son las asignaciones a proyectos especiales en otras áreas o proyectos". (Gerente de Recursos Humanos, empresa de alimentos n°2).

> "Los 'assessments' fomentan la movilidad entre zonas, hace que cuando surja una vacante no se promueva necesariamente a la persona que está en esa zona sino que la búsqueda esté accesible a todas las personas que cumplen los requisitos". (Gerente de Capacitación & Desarrollo, banco n°1).

Otra forma de alcanzar la flexibilidad requerida es a través de externalización de algunos empleados, especialmente para cubrir los puestos de trabajo más bajos, que sin ser talentos, son los más sensibles a los cambios económicos, como ser los operarios, representantes de atención al cliente, o vendedores. Así lo expresaron algunos entrevistados al referirse a las medidas tomadas en sus empresas en respuesta a la recesión económica:

> "Las reducciones siempre fueron de plantilla, no de las áreas de negocio". (Gerente de Desarrollo, empresa de telecomunicaciones).

> "Por otro lado, la dotación tercerizada se limpió lo más posible para preservar al personal efectivo". (Gerente de Desarrollo, empresa de alimentos n°1).

Y en los casos extremos, cuando es necesario reducir el plantel de personal efectivo, los entrevistados indicaron que sus empresas utilizan suspensiones y retiros voluntarios, siendo las desvinculaciones la última opción a considerar.

> "En las plantas que estamos con baja demanda de producción se manejan con suspensiones y adelanto de vacaciones según sus respectivos convenios de trabajo colectivos. Somos una empresa muy tradicionalista y conservadora, ante situaciones de crisis tratamos de preservar a la gente, tomando medidas en otros temas de costos". (Gerente de Desarrollo, empresa de alimentos n°1).

Se observa cómo las estrategias de estas empresas para gestionar el riesgo de la demanda de talento en entornos inciertos se basan principalmente en prácticas de desarrollo interno pero con un diseño que promueve la flexibilidad, principalmente

mediante mecanismos de coordinación de empleados entre unidades de negocio y países. Esto implica el ajuste de la Gestión de Recursos Humanos a la estrategia del negocio, así como el foco de la GT dado por el conocimiento de las necesidades de la operación, así como de los perfiles de los miembros de la organización. Tal como propone Cappelli, el desarrollo interno se combina con la contratación externa y la externalización que se usa principalmente en las bases de las organizaciones atento a los menores costos y riesgos que tiene la compra en estos segmentos, tal como sugiere la teoría de los costos de transacción. También porque estos son los más sensibles a los cambios macro económicos, actuando por tanto como amortiguadores que protegen al núcleo de talentos que sostienen las capacidades *core* del negocio.

2 – Adaptarse a la incertidumbre en la demanda del talento

Programas de Jóvenes Profesionales (JPs). Sólo algunas de las empresas de la muestra cuentan con este tipo de programas. Los referentes de estas empresas indicaron que el ingreso se hace una vez al año, pero que en cambio la flexibilidad de estos programas está dada básicamente por dos elementos. El primero es una modalidad de contrato a plazo fijo por un año. La mayoría de las empresas ingresa a los JPs con este tipo de contrato, lo cual les da un margen para poder desvincularlos "a bajo costo" en caso de haber sobreestimado la demanda o en caso de que el JP no alcance la performance esperada. El segundo elemento son las rotaciones entre distintas áreas de la compañía. Sólo al finalizar el proceso de rotaciones la empresa designa al JP un cargo estable de trabajo, esto le da a la compañía cierta flexibilidad para las asignaciones, porque dado que el JP transitó por diferentes áreas, su perfil puede adaptarse a distintas vacantes, en función de las necesidades del negocio en ese momento. Esto también le brindará flexibilidad a la compañía para reubicar al JP en otra área en caso de que en el futuro las necesidades de la compañía varíen. Para el caso de las empresas que no

realizan programas de JPs, justamente los entrevistados afirmaron no hacerlo para poder ganar flexibilidad. En este sentido señalaron que los ingresos de profesionales jóvenes en cargos iniciales se realizan en respuesta a necesidades específicas. En varios casos se usa la modalidad de contratación de pasantías, lo cual implica menores costos tanto de salario como frente a una potencial desvinculación. Una vez incorporados a la empresa si pueden recibir un tratamiento similar al de un "típico JP" en cuanto al entrenamiento que se les ofrece.

> "No tenemos un Programa de JP, tomamos ad-hoc en función de las necesidades de cubrir posiciones. Elegimos este mecanismo porque a nuestro criterio este tipo de programas genera excesos de talento en organizaciones como la nuestra". (Gerente de Recursos Humanos, empresa de alimentos n°2).
>
> "No tenemos programa de JPs. Sólo un programa de formación, importante, que se hace todos los años a nivel grupo por el cual pasan 90 participantes, que son los analistas profesionales ingresados en el último año. Pero no es un programa de JP típico del mercado". (Gerente de Desarrollo, empresa de alimentos n°1).
>
> "Existe un plan de pasantías anual, donde se toman cerca de 100 pasantes al año, que son destinados a posiciones fijas, sin plan de rotaciones, y que terminado el año son contratados por la unidad de negocio contratante si han tenido buen desempeño". (HR Partner, empresa de tecnología).
>
> "No tenemos un plan de JPs, sino que existe un programa de pasantías que no se maneja con incorporaciones simultáneas, sino por necesidades específicas (promociones)". (Referente de Desarrollo, empresa de alimentos n°3).

Desarrollo de Habilidades Genéricas. Algo similar a lo presentado en los Programas de JPs ocurre con los Programas de Capacitación ofrecidos por las empresas a sus talentos. En todos los casos los Programas de Capacitación interna se refieren al desarrollo de habilidades de gestión, ya sea "de negocio" o "interpersonales", pero en todos los casos habilidades genéricas. Esto quiere decir que estas habilidades les serán útiles para cualquier posición que el talento vaya a ocupar. Sin embargo todos estos

Programas son realizados por las empresas con la modalidad "*in company*", esto quiere decir que el proveedor (ya sea una consultora o universidad) ajusta los contenidos del curso a las características de la empresa e industria. En el caso en que estos programas se hagan en una Universidad, los participantes reciben un diploma con la certificación de la empresa y de la universidad.

> "Los programas son genéricos, pero orientados al desarrollo de las competencias de nuestro modelo (11 en total) y específicos para cada nivel: Gerentes, Jefes, Analistas". (Gerente de Desarrollo, empresa de alimentos n°1).
>
> "Se está generando un cambio en el desarrollo de las capacidades de la base de la pirámide, porque se piensa que las capacidades requeridas del futuro van a ser distintas. Se hace foco en la formación más soft, actitudinal, en habilidades más centradas en el cliente, y versatilidad para poder rotar entre áreas funcionales". (Gerente de Desarrollo, empresa de telecomunicaciones).

En relación a las capacitaciones específicas, sólo se realizan en casos muy puntuales, cuando las tareas del cargo ocupado lo exijan. En los casos en que el talento quiera capacitarse en ciertas competencias que no son requeridas por su función actual, pero que están en línea con el plan de carrera que la compañía pensó para él, se suele recurrir a cursos externos, pero en el caso de que tengan costos muy elevados, como puede ser un posgrado o MBA, generalmente se pide que el talento cubra un porcentaje del costo.

Inventarios. Todos los entrevistados indicaron que sus empresas cuentan con algún sistema para llevar el registro del perfil de cada empleado o bien que estan trabajando en su diseño. Estos sistemas indican básicamente los resultados de la evaluación de desempeño y potencial – en función de lo cual se obtiene el detalle de competencias, habilidades y conocimientos que pose cada empleado-, así como el registro de los roles y puestos que ha ocupado.

> "Lo que te da este proceso son datos objetivos que se administran en una base de datos. El grupo busca garantizar la homogeneidad…". (Responsable de Desarrollo, banco n°2).

> "Con el assessment hay mapeados unos 1000 empleados". (Gerente de Capacitación & Desarrollo, banco de n°2).
>
> "Hoy estamos usando un Excel pero nos resulta imposible gestionar así, es uno de nuestros grandes problemas, por ello estamos desarrollando un sistema que este *customizado* a nosotros". (Gerente de Recursos Humanos, empresa de alimentos n°2).
>
> "La evaluación que tiene un mismo formato en todo el mundo. La intención de esta estandarización es la de poder comparar globalmente los niveles de desempeño y potencial". (Referente de Desarrollo, empresa de alimentos n°3).

Esto permite poder ubicar fácilmente los perfiles requeridos para cada proyecto dentro de la empresa, así como reubicar trabajadores entre diferentes áreas o unidades de negocio en función de las necesidades del entorno y negocio, tema que también se ha desarrollado en el punto anterior.

Desempeño esperado versus desempeño real. La mayoría de los entrevistados indicaron no tener en sus empresas casos de "talentos fallidos". Atribuyen esta tasa de éxito a las complejas y detalladas evaluaciones de detección de potencial que hacen y también al proceso de validación de expectativas que hacen con el talento. Este proceso consiste en un diálogo en el cual se comparte entre talento, jefe directo y Recursos Humanos. las expectativas de cada parte en relación al desarrollo de carrera del talento, así como las obligaciones de cada parte. Esto, dicen, permite anticipar cualquier tipo de inhibidor de índole personal para el desarrollo del talento.

> "El plan de carrera es según el puesto y el interés de la persona y así se trabaja en conjunto en el plan (…) Esta comunicación recibe el nombre de "Charla de interés de Carrera" porque la intención es que sirva no sólo para comunicar sino también para validar con el talento que el plan de carrera pensado para el se ajuste a sus expectativas". (Gerente de Desarrollo, empresa de alimentos n°1)
>
> "En la misma evaluación de desempeño cada empleado debe poner cuáles son sus objetivos de desarrollo de carrera y el jefe debe poner también qué objetivos ve para su colaborador". (Responsable de Desarrollo, empresa de productos de limpieza).

> "Se les comunica formalmente que son talentos, y también cuáles son las posibles posiciones que podrían llegar a cubrir en el futuro. Esto a la vez se válida con las expectativas de los talentos que fueron relevadas por los Jefes directos previamente. Se les pregunta si tienen disponibilidad de traslado y ¿qué están esperando? ¿qué se imaginan? ¿qué les gustaría?". (Gerente de Capacitación & Desarrollo, empresa de bebidas).

> "Nosotros comunicamos formalmente a quienes son talento y cuál es su plan. Lo hacemos para mantener la transparencia que es uno de los Valores de la compañía, ya que de todas formas las acciones que generamos comunican o sea que la gente terminaría dándose cuenta y sería peor". (Gerente de Recursos Humanos, empresa de alimentos n°2).

Es importante notar que la validación de expectativas supone una comunicación de la compañía hacia el empleado respecto de su identificación como "talento". Esta decisión de comunicar implica al mismo tiempo dar al resto de los empleados de la organización el mensaje de que "ellos no son talentos". Así, una de las empresas relevadas prioriza evitar la comunicación, aunque con esto pierda la posibilidad de validar las expectativas mutuas.

> "Los talentos se sienten mimados, porque reciben acciones especiales, por ejemplo se los envía al Programa de Directivos en San Andrés. Pero no se les comunica formalmente que son "talentos". Después de mucho debatir definimos que iba a ser perjudicial para el resto de los empleados (que quedan fuera) hacer esta comunicación". (Responsable de Desarrollo, Banco n°2).

En simultáneo todos los programas de desarrollo de talento cuentan con un monitoreo desde Recursos Humanos y en muchos casos con un mentor, ambos roles tienen en parte la función de acompañar al talento en su desarrollo para evitar estos fallidos.

> "Otra iniciativa que se implementó recientemente es la de las figuras de Gestores de Personas, que son personas de RR.HH. que tienen una cartera de empleados, a los cuales guían en su desarrollo. Identifican *high performers* y potenciales; les proponen participar de ciertos programas que les servirán para su desarrollo; y les presentan diversas oportunidades de desarrollo de carrera que no son las que naturalmente la gente pensaría (rotaciones, etc)". (Gerente de Capacitación & Desarrollo, banco n°1).

> "El hecho de que RR.HH. esté involucrado y que por medio de los gestores conozcamos al personal, hace que podamos establecer desvíos en caso que lo hubiere". (Responsable de Desarrollo, Banco n°2).

Se observa cómo las estrategias de estas empresas para adaptarse a la incertidumbre de la demanda se alinean con las propuestas en el MToD. La forma de adaptarse operando en el ingreso de los talentos está dada por sus mecanismos de incorporación que funcionan o bien *"on demand"*, o si consisten en Programas de JPs, estos están diseñados para garantizar la flexibilidad tanto en las potenciales asignaciones dentro de la organización como en la potencial desvinculación. Los Programas de Capacitación también se diseñan priorizando desarrollar perfiles aptos para la coordinación de empleados para así garantizar flexibilidad. En relación a la forma de adaptarse operando en el desarrollo de los talentos, los mecanismos de monitoreo y validación de expectativas descriptos se alinean con las sugerencias de Cappelli y muestran cierta efectividad en la prevención de los desajustes entre desempeño esperado y desempeño real. Lo mismo ocurre con los sistemas de inventario utilizados para facilitar la flexibilidad tratando de reducir los costos de información incompleta y asimétrica que plantea la teoría de costos de transacción. Todas estas prácticas dan cuenta de una GT con foco y ajuste.

3 - Mejorar el retorno sobre la inversión en el desarrollo de los empleados

Costos Compartidos. En el punto anterior se indicó que sólo en algunos programas de capacitación muy específicos se le pide al talento que cubra un porcentaje del costo. Sin embargo en el resto de los programas también se le pide una colaboración, ya que se les exige que, al tiempo que completan su capacitación, continúen con todas sus obligaciones habituales de trabajo, lo cual implica un sobre-esfuerzo de parte del empleado. En mi experiencia de coordinación de actividades de capacitación ejecutiva en la universidad he sido testigo del esfuerzo que realizan los participantes para asistir a

las clases y en simultáneo resolver los asuntos laborales en los *breaks* de las actividades mediante el uso de teléfonos celulares o *notebooks*, o al finalizar la jornada. En el caso de estudios de posgrado o MBAs, todos los entrevistados indicaron que sus empresas piden a los empleados una contribución en el pago de las matrículas, que puede ir del 25% al 50%. Como forma de garantizar el retorno de esa inversión, las empresas exigen al empleado el reintegro del monto asignado como beca en el caso de que deje la organización antes de cierto período de tiempo preestablecido.

Metodologías Alternativas de Capacitación. Dentro de la muestra se encontró un único caso de capacitación que implicaba el abandono permanente del puesto de trabajo, pero se trata en realidad un caso de intercambio –tal como los que propone Cappelli - entre empleados de la empresa y una de sus empresas proveedoras.

> "Tenemos acuerdos con empresas clientes o proveedoras por lo cuales enviamos a algunos empleados a trabajar en sus sitios para que se capaciten. De esta forma logran mayor comprensión de las necesidades de los otros miembros de su cadena de valor". (Responsable de Desarrollo, empresa de productos de limpieza).

También se encontró un caso de una empresa que este año estará lanzando por primera vez un programa de capacitación realizado por una universidad en modalidad *in company* pero para un consorcio de empresas. De esta forma la empresa se beneficia con las ventajas de un programa especialmente *customizado* que no podría realizar exclusivamente para sus empleados por que al no tener masa crítica de participantes los costos serían muy elevados. Dentro de esta estrategia también puede incluirse el caso de los Programas de Capacitación de la industria de *software* – iniciativa de la cual participa una de las empresas de la muestra – que suelen desarrollarse en consorcios y sirven como un semillero de candidatos para ser incorporados a la organización una vez que obtengan la certificación. Estas iniciativas son así un mix entre la estrategia de consorcios y de entrenamiento previo a la capacitación como estrategia de ahorro de

salarios. Finalmente, todas las empresas de la muestra, menos una, utilizan la modalidad de capacitación vía *e-learning*, pero principalmente para el desarrollo de capacitaciones técnicas de ciertos productos o sistemas. Existe cierto consenso respecto de la dificultad de formar en habilidades mediante esta modalidad. Uno de los entrevistados indicó que en su empresa se usa esta alternativa como beneficio para los empleados, ya que a través de este medio pueden acceder a cursos que, al no estar directamente vinculados con sus tareas, probablemente no serían brindados por la empresa en otra modalidad que implicaría un costo adicional.

> "Los empleados pueden tomar cursos ilimitados del *Global Campus*, que son cursos *on line* con una oferta de más de 50 mil cursos de una enorme variedad de temas". (HR Partner, empresa de tecnología).

Promociones Aceleradas. En relación a la alternativa de "primero promover y luego desarrollar" planteada por Cappelli, se encontraron dos casos de empresas que frente a picos de crecimiento adoptaron esta estrategia. Uno es el que ya se ha presentando de la empresa de tecnología que, de acuerdo a lo que indicó el referente entrevistado, debió realizar programas acelerados de desarrollo para hacer frente al pico de crecimiento. El otro caso es el de la Empresa de alimentos n°3, en el cual esta estrategia se adopta en respuesta a la juventud de muchos de sus empleados.

> "En Argentina el ingreso de los jóvenes al mercado de trabajo es muy temprano. Esto hace que toda la empresa tenga un promedio bajo de edad y que se pueda llegar a ciertas posiciones de mucha responsabilidad tal vez sin tener la suficiente madurez por un tema de juventud, pero es un riego que corremos". (Referente de Desarrollo, empresa de alimentos n°3).

Por último, alineadas con el consejo de Cappelli (2008) de maximizar las inversiones en capacitación ofreciéndole a talentos oportunidades de desarrollo apenas están preparados para tomarlos, muchas de los entrevistados indicaron que sus empresas toman una actitud proactiva al respecto. Se trata de generar movimientos en la carrera de los talentos cuando éstos ya están preparados para asumir nuevas responsabilidades,

aunque no existan vacantes por cubrir. Una de estas estrategias es la "exportación de talentos", que ya ha sido desarrollada, pero el mismo efecto se busca también a través de las rotaciones horizontales.

> "Un desafío a futuro es satisfacer las expectativas de la gente, porque venimos de 3 años de crecimiento y por ende hubo muchas oportunidades que en el futuro no se van a seguir generando. El desafío es impulsar mucho la movilidad para cubrir las expectativas de desarrollo de la gente. Estamos pensando en promover el enroque de funciones y responsabilidades". (Gerente de Capacitación & Desarrollo, banco de origen español).
>
> "Hay mucha rotación entre áreas, unas 50 personas rotan cada año". (Responsable de Desarrollo, empresa de productos de limpieza).
>
> "Depende del caso, de la gestión del *HR Partner* y el Gerente del área, pero se entiende que un talento no debiera estar mas de dos años en un rol. En base al crecimiento, se aceleran los tiempos, no se suelen encontrar talentos estancados sino al contrario". (HR Partner, empresa de tecnología).

Se observa cómo las estrategias de estas empresas para mejorar el retorno sobre la inversión en el desarrollo se alinean con las sugerencias del modelo en tanto piden contribuciones a los talentos. Ellos están dispuestos a colaborar ya que la mayoría de estos programas buscan desarrollar habilidades genéricas que aumentan su empleabilidad en el mercado externo. Como se mencionó, el hecho de que los participantes reciban un diploma con la certificación de la empresa y de una universidad, también es un incentivo para que los talentos quieran participar de los mismos ya que obtendrán una acreditación reconocida en el mercado externo. La estrategia de estas empresas para resolver el riesgo de pérdida de la inversión antes del período de repago esta resuelta por la restricción económica que se les impone a los talentos para su renuncia. Pero dado que estas capacitaciones aumentan la empleabilidad de los talentos en el mercado externo, estos están dispuestos a aceptar esta condición.

4 - Preservar la inversión equilibrando los intereses de los empleados y los del empleador

Como ya se indicó en un punto anterior los entrevistados indicaron que sus empresas ponen mucho énfasis en los procesos de validación de expectativas entre organización y candidato. Estos procesos implican de alguna forma una negociación entre las expectativas de los empleados y las necesidades de la organización. Estos mecanismos de mediación buscan también acordar itinerarios de carrera más amplios, que den entonces más flexibilidad en relación a los próximos cargos que el talento podrá ocupar. Cuando la estrategia se limita a cuadros de reemplazo fijos, se corre el riesgo de "frustrar al talento" si luego por algún cambio en el negocio esa vacante no se libera, o es ocupada por alguien más o simplemente deja de existir como tal.

> "No hay cuadros de reemplazo rígidos (un candidato definido para suceder a cada cargo), sino más bien un mapeo que identifica un *pool* de personas con ciertas capacidades que podrían acceder a diversas funciones". (Gerente de Capacitación & Desarrollo, banco n°1).
>
> "De la suma de la Evaluación más el Diseño del Plan se obtiene andariveles potenciales de tránsito de carrera. Se los define así porque no es un plan rígido de pasos a seguir y cargos a ocupar, pero es un mapeo de las competencias que es necesario desarrollar e identificación de posibles posiciones futuras". (Gerente de Recursos Humanos, empresa de alimentos n°2).
>
> "Existe más de una vacante, una persona es considerada para varios roles potenciales, y cada rol tiene varios candidatos de distintas unidades de negocio. Se entiende que cuando se tenga que realizar el cambio hay que evaluar la situación de todos en ese momento". (HR Partner, empresa de tecnología).
>
> "Se los piensa como sucesores sin atarlos específicamente a un sólo puesto, sino que tratamos de ver todas las opciones posibles que podría cubrir la persona (…) Este año agregamos a la evaluación de potencial la diferenciación de quienes pueden crecer sólo en su área funcional y de los que tienen versatilidad como para rotar a otras áreas funcionales". (Gerente de Desarrollo, empresa de telecomunicaciones).

Para esto, los entrevistados indicaron que es imprescindible generar cierta homogeneidad de lenguaje y criterio. De esta forma se puede detectar fácilmente qué persona de determinada área tiene las competencias requeridas para ocupar un cargo en otro sector. Para esto los procesos de evaluación de *performance* y potencial son realizados con la intervención permanente de Recursos Humanos y Comités *ad hoc* que involucran referentes de diversas áreas. Así se va generando una taxonomía común en cuanto al "nombre" que se le da a cada competencia y función, y en cuanto al nivel de *seniority* que implica cada calificación de la evaluación de desempeño.

> "La homogeneidad se garantiza a través del *Organization and People Review* (OPR), que es el proceso de análisis de todo el personal". (Gerente de Capacitación & Desarrollo, empresa de bebidas).
>
> "La evaluación común va a un panel donde está el jefe, el segunda línea y RR.HH. Se busca con esto consistencia a nivel grupo". (Gerente de Recuros Humanos, Banco n°3).
>
> "La intención de esta estandarización es la de poder comparar globalmente los niveles de desempeño y potencial, ya que los pasos en el desarrollo de carrera son los mismos a nivel mundial, y es un grupo que promueve las experiencias internacionales". (Referente de Desarrollo, empresa de alimentos n°3).

Estas acciones también buscan generar una cultura donde los talentos se entiendan como recursos de la organización y no de un sector en particular. Los entrevistados indicaron que existe cierta tensión cuando un área tiene que dejar ir un talento para que ocupe una nueva función en otro sector de la compañía, pero más allá del grado de aceptación actual que haya respecto a esta idea, afirmaron que sus empresas están avanzando en esta línea.

> "Los talentos están a disposición del Grupo como organización global. Lógicamente, no todos los jefes tienen el mismo grado de apertura para dejar ir a sus talentos. En ese caso RR.HH. interviene y genera consenso". (Referente de Desarrollo, empresa de alimentos n°3).
>
> "Hay Gerentes que no quieren dejar ir a un *Top Talent* que está en su equipo, por eso la empresa es muy clara en decir que los talentos son de la empresa, no de un área. Hay que

considerar primero el bien de la compañía y luego el del área". (HR Partner, empresa de tecnología).

"Hay conciencia de que los talentos son de la organización. Parte de esta conciencia se generó a través del Programa de JPs, porque son recursos que están alocados en el presupuesto de RR.HH., y no de las áreas". (Gerente de Capacitación & Desarrollo, empresa de bebidas).

"Hasta ahora no ha habido experiencia de movilidad de talentos entre negocios (…) No tenemos cultura de pensar a la organización como dueña de los talentos, sino a cada negocio como dueño de ellos. Hoy los cuadros de reemplazo se piensan dentro de un área y para reemplazar a alguien de esa área. No se piensa en talentos globales". (Gerente de Desarrollo, empresa de alimentos n°1).

Se observa cómo las estrategias de estas empresas para preservar la inversión equilibrando los intereses de los empleados y los del empleador también se alinean con las propuestas de Cappelli, ya que ninguna de las empresas toma decisiones unilaterales o inflexibles sobre las asignaciones de los talentos. Mediante distintos roles, procesos y comités, así como mediante el uso de inventarios con una taxonomía común, buscan generar itinerarios de carrera más flexibles que faciliten el encuentro de la demanda y oferta dentro de la organización y así respondan mejor a la volatilidad del entorno. Estas estrategias buscan, al mismo tiempo, garantizar el repago de las inversiones en desarrollo interno al promover la permanencia de los talentos dentro de la organización. Esto nuevamente implica el foco y ajuste de GT que debe encontrar coincidencias entre las oportunidades que hay dentro de la organización, las necesidades del negocio, los deseos de los talentos y el interés de cada área de no ver afectada su operación por los movimientos internos.

5) DISCUSIÓN: EXTENSION DEL MODELO *TALENT ON DEMAND*

El estudio de campo indica que las prácticas de GT usadas por las empresas argentinas relevadas se corresponden con las sugerencias de MToD. Si bien es posible identificar variaciones en la implementación de algunas de las prácticas planteadas en el

modelo, como por ejemplo en lo referido a los Programas de JPs, o en la precisión de los pronósticos e inventarios, la filosofía que sostiene estas prácticas es consistente con los fundamentos del modelo. Por tanto se verifica la aplicación del MToD en las empresas de la muestra. Al mismo tiempo el estudio de campo también indica que estas empresas logran, a través de su forma de gestionar el talento, resolver el dilema de "desarrollar o comprar" cuidando todas las dimensiones del mismo, y articulándolas con la incertidumbre del contexto. Por tanto en base a las experiencias de estas empresas también es posible demostrar la efectividad de la aplicación de los principios del MToD. Sin embargo, el análisis de estos casos de éxito desde una lógica inductiva, propia de la teoría fundamentada, permite identificar otras dimensiones que también son tenidas en cuenta por estas empresas al gestionar el talento. Estas dimensiones emergen del contraste entre la experiencia de las empresas de la muestra y los principios del MToD; así como del análisis profundo de los múltiples casos observados. Las mismas se desarrollan a continuación.

Composición grupal

Se encontró dentro de la muestra estudiada, el caso de organizaciones que, a pesar de tener un sistema de desarrollo interno eficiente (en términos de baja rotación y flexibilidad de planes de carrera), de todas formas mantienen una estrategia mixta de desarrollo y compra de talento. En estos casos, el motivo para adquirir talento en el mercado externo no tiene que ver con una necesidad de adaptarse a la incertidumbre en el flujo de aprovisionamiento de talentos, sino con la necesidad de adaptar las capacidades organizacionales a las cambiantes necesidades del entorno. Este es el caso ya citado de la Empresa de alimentos n°1, cuyo Gerente de Desarrollo indicó que la contratación externa resultaba una oportunidad para incorporar a la organización personas con características y experiencias distintas a las de los talentos internos y

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndres

necesarias para alcanzar los objetivos planteados. Una mirada similar es la del Responsable de Desarrollo de la empresa de productos de limpieza que indicó que frente a casos de crecimiento excepcional también recurren a la contratación externa buscando incorporar a la empresa nuevos y diferentes perfiles.

Estas compañías utilizan la contratación externa como mecanismo para alcanzar en su composición el nivel de diversidad requerida para asegurar el éxito de la organización. Esto es lo que Ashby presenta como la "Ley de la Variedad Requerida", en la que dice que la complejidad de nuestro entorno debe reflejarse en la composición de la organización dado que "*variety absorbs variety*" (Beer, 1979).

Esta estrategia de generación de diversidad en la composición grupal colabora con el éxito organizacional básicamente de dos maneras. La primera es mediante el fortalecimiento de la capacidad de adaptación, ya que es la amplitud y variedad de las competencias de la fuerza de trabajo y de los sistemas lo que hace posible la flexibilidad de una organización (Wright y Snell, 1998). La segunda es mediante el enriquecimiento del conocimiento organizacional (Snell 2004) y el desarrollo de la capacidad de innovación, ya que las personas incorporadas a la organización desde el mercado externo pueden actuar como *brokers* trayendo conocimiento adquirido en el pasado y fuera de la organización, hacia la red interna (Hargadon y Sutton, 1997).

Dado que la variedad que una organización tenga en su composición grupal tendrá un impacto directo en su capacidad de adaptación al contexto, comprensión de la complejidad, innovación y desarrollo de conocimiento organizacional, el análisis de la composición de su fuerza de trabajo debería ser una variable a considerar al decidir entre el desarrollo o compra de talento. Este análisis debería realizarse teniendo en cuenta que para que las contribuciones de los nuevos miembros a las capacidades existentes en la organización se maximicen, es necesario que la GT tenga ajuste con la

estrategia del negocio y foco en la comprensión y conocimiento interno y externo de la organización para gestionar la incorporación de talento externo en una forma que sea conducente a estos fines.

Conocimiento organizacional

Si bien la contratación externa puede aumentar el conocimiento organizacional, la contracara de este planteo es que la fuga de talentos internos puede generar una pérdida de conocimiento, en especial de conocimiento tácito ya que este sólo reside en las cabezas de las personas involucradas en su producción y en la experiencia de la organización. Dado que éste está embebido en individuos y contextos, es de alguna forma inexpresable y por eso su transferencia entre personas suele ser lenta e incierta. Este sólo puede transmitirse como "*sticky data*", en cambio el conocimiento codificado tiene bajos costos marginales de transmisión y es por eso escurridizo y difícil de contener (Von Hippel en Cowan, David, y Foray, 2000).

Por tanto el impacto en el conocimiento organizacional de la estrategia de "desarrollar o comprar" talento puede analizarse mediante la teoría de la dependencia de recursos. A mayor codificación de conocimiento existente en una organización, menor dependencia esta tendrá respecto de sus empleados con alto conocimiento, y por tanto podrá recurrir a la contratación externa. En el otro extremo, a mayor existencia de conocimiento tácito dentro de la organización, mayor dependencia esta tendrá respecto del conocimiento de sus empleados y por tanto necesitará promover su desarrollo interno. De esto se concluye que la medida en que la organización dependa de sus empleados para disponer del conocimiento que requiere para alcanzar sus objetivos, afectará su decisión de desarrollar o comprar talento.

En simultáneo, las decisiones que la organización tome sobre comprar o desarrollar talento, impactarán en la retención y rotación de empleados, lo cual afectará

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

a la vez el reservorio de conocimiento de la organización, en función del grado de codificación que éste tenga (Calo, 2008). Cuando las organizaciones pierdan conocimiento por la rotación de sus empleados, deberán volver a comprarlo, y para esto dependerán principalmente de la contratación externa, con los costos y riesgos que implican estas transacciones en el mercado externo.

Podría decirse entonces que existe una interdependencia entre estas variables. Las decisiones que una organización tome respecto de comprar o desarrollar talento, estarán determinadas por las características de su conocimiento. Pero a la vez esta decisión impactará en la probabilidad de pérdida de algunos talentos, lo cual puede erosionar el conocimiento organizacional. Por tanto la consideración de las características del conocimiento organizacional que tiene una compañía, así como de la medida en que éste depende de la permanencia de ciertos empleados en la misma, debería ser una variable a considerar al decidir si desarrollar o comprar talento.

Cultura organizacional

En los testimonios de los entrevistados, también se encontró una mención frecuente al tema de la cultura organizacional como variable de impacto en la efectividad de las prácticas planteadas por la GT. Una dimensión en la que impacta la cultura es en la existencia o ausencia de tensiones entre las distintas áreas de la organización a entregar a sus talentos a otros sectores. En este sentido se encontraron situaciones donde esta movilidad está dificultada por las características culturales de paternalismo y fracturación, como es el caso ya citado de la Empresa de alimentos n°1. De acuerdo al testimonio del Gerente de Desarrollo, existe en esta empresa una premisa cultural en función de la cual al momento de pensar en el desarrollo de los talentos cada sector se prioriza por sobre la empresa global, y esta a la vez por sobre el individuo en particular. En cambio en el caso de la empresa de productos de limpieza se encontró que

sus características culturales – propias de una empresa familiar- promueven la movilidad entre áreas. El responsable de desarrollo afirmó que cada sector está dispuesto a sacrificar temporalmente calidad de trabajo para darle una oportunidad de crecimiento a alguien, cómo consecuencia de un valor cultural de compromiso con la gente.

Finalmente se encontraron casos donde hay un rol activo del área de Recursos Humanos para trabajar en el desarrollo de culturas que estimulen estos movimientos. Este es el caso ya mencionado de la Empresa de alimentos n°3 donde el referente entrevistado indicó que en algunas situaciones el área de recursos humanos intervenía para estimular consensos que habiliten la movilidad entre áreas. En el caso de la empresa de tecnología también se indicó que en la organización se promueve un mensaje muy claro de que los talentos deben ser entendidos como recursos de la empresa en general y no de un área en particular.

De lo expuesto se concluye que las características culturales de la organización pueden facilitar o dificultar los modelos de GT basados en el desarrollo interno de talento. En la medida en que la organización cuente con talento interno, pero no pueda llevarlo de un sector al otro (coordinación de empleados), se verá obligada a recurrir al mercado externo, de la misma forma que si no contara con éste internamente. Por eso desarrollar culturas que estimulen el flujo de talento entre las distintas áreas de la organización, será una medida necesaria para la estrategia de desarrollo interno de talento. Justamente Garrow y Hirsh plantean que uno de los desafíos culturales que pueden afrontar los modelos de GT, pueden tener que ver con la estructura en relación al uso de modelos centralizados o descentralizados en este sentido de tener que articular mercados de talento globales versus locales (Garrow y Hirsh, 2008).

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Otra dimensión en la que la cultura impacta en la GT está dada por las características culturales que promuevan o inhiban en la comunicación la apertura y transparencia necesarias para generar conversaciones de validación de expectativas. Como se ha presentado, estas conversaciones son una herramienta clave para equilibrar los intereses de los empleados y los del empleador, de modo de preservar las inversiones en desarrollo interno. La forma en que la organización tome y comunique sus decisiones sobre GT será función de sus características culturales de transparencia, objetividad, y participación (Garrow y Hirsh, 2008). Como se ha visto, así lo indicaba el Gerente de Recursos Humanos de la Empresa de alimentos n°2al señalar que comunican formalmente la inclusión dentro del *pool* de talentos y el plan de carrera planeado, para mantener la transparencia que es uno de los valores de la compañía.

Una cultura que estimule la discusión abierta y transparente de las expectativas y obligaciones de las partes, promoverá prácticas de GT más eficientes porque permitirá que cada parte pueda monitorear sus respectivos niveles de satisfacción con el programa de talento (Garrow y Hirsh, 2008).

Del análisis de ambas dimensiones se concluye que las características culturales de una organización impactan en el flujo de movimientos de talento dentro de la organización. Por tanto el análisis de la cultura organizacional debería ser una variable considerada en el análisis de la decisión de desarrollar talento internamente, en vez de comprarlo en el mercado.

Características del mercado de trabajo

Hasta aquí las dimensiones del dilema han sido analizadas desde la óptica de las empresas que deben desplegar estrategias de GT que les permitan garantizarse las capacidades necesarias para el logro de sus objetivos. Sin embargo todos los fenómenos desarrollados en este trabajo, tienen también consecuencias en el mercado de trabajo,

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

impactando así en la oferta externa de talento y por tanto las posibilidades y riesgos de contratación externa de las empresas. Estos fenómenos no sólo moldean el perfil y características de los trabajadores externos, sino también las estrategias de desarrollo y venta que estos despliegan.

En este sentido Barley y Kunda señalan la emergencia de un nuevo perfil de trabajador al que llaman *contractors*. Se trata de trabajadores que eligieron vivir más allá de los límites del empleo tradicional en una organización y en cambio se piensan a sí mismos como un negocio. Funcionan como agentes libres que se mueven en una economía de "*skills-for-hire*", ofreciendo sus habilidades al mejor postor, sin garantizar lealtad a ningún empleador (Barley y Kunda, 2006).

Los *contractors* buscan conseguir contratos que en secuencias les permitan adquirir y practicar nuevas capacidades, que luego podrán comercializar en el mercado. Por eso para los *contractors* es necesario adquirir experiencias que acrediten las capacidades que pretenden vender por que, dado que los empleadores no conocen sus capacidades, usan la experiencia anterior como mecanismo de evaluación. Pero al buscar estos trabajos, los *contractors* encuentran que las empresas tienen pocos incentivos para contratarlos, ya que no tiene sentido invertir en el desarrollo de trabajadores con los que se mantiene una relación de corto plazo. En cambio los *contractors* tienen todos los incentivos para querer estos trabajos como forma de expandir sus capacidades, que luego podrán comercializar (O´Mahony y Bechky, 2006).

Estos autores plantean que los *contractors* resuelven esta paradoja mediante el concepto de *strecthwork*, que se refiere a un trabajo que en su mayor parte encaja con la experiencia previa, pero que suma una pequeña porción de elementos novedosos, que extienden así las capacidades en una nueva dirección. Para conseguir estos *stretchworks* los *contactors* utilizan principalmente cuatro tácticas: el desarrollo de competencias

diferenciadoras; el fortalecimiento de red de referencias y reputación; la capacidad de reenmacar sus capacidades actuales a la luz del cambio que quieren generar; y la rebaja de sus honorarios para trasformarse en candidatos más atractivos (O´Mahony y Bechky, 2006).

Estas estrategias que usan los *contractors* para vender y desarrollar sus capacidades, tienen varias implicancias sobre la estrategia de contratación externa de las organizaciones. En la medida en que una capacidad sea escasa en el mercado externo, los *contractors* que la posean podrán aumentar sus honorarios, incentivando así a las organizaciones a desarrollar internamente esta capacidad. Pero por otro lado esta situación también estimulará a otros *contractors* a descontar sus honorarios para acceder a *strechtworks* que les permitan adquirir estas capacidades, para luego venderlas. Así las organizaciones podrían optar por comprar esta capacidad en el mercado para beneficiarse de este descuento, a pesar de las bajas certificaciones de éstos. Esto impacta a la vez en el análisis de los costos de transacción que las empresas realizan, porque implica asumir el riesgo de la información incompleta y asimétrica que tienen sobre las competencias de estos *contractors*.

También es importante considerar que dado que los *contractors* buscan concentrarse en las mismas zonas geográficas para estimular el intercambio y cooperación entre ellos (Barley y Kunda, 2006; Florida, 2002; Reich, 1993; Saxenian, 1994) las empresas podrán enfrentar una sobre o sub oferta (y en consecuencia sobre o sub valoración) de las capacidades que requieren en función de la ubicación geográfica de unas y otras. De lo expuesto podemos concluir que el conocimiento de las características del mercado externo de trabajo es una variable que debería ser considerada en la decisión de las compañías de desarrollar o comprar talento.

6) IMPLICANCIAS

De lo anterior se desprende que el presente trabajo no sólo examina el grado de aplicación del modelo *Talent on Demand* en empresas líderes de la Argentina, sino que también contribuye a presentar nuevas dimensiones emergentes que complementan el modelo. Resulta pertinente incorporar estas dimensiones en el modelo, no solo por que las mismas emergen de la experiencia de estos casos de éxito, sino también porque estas contribuyen a resolver el dilema articulando sus distintas dimensiones, de acuerdo a lo que se presenta en la figura 1.

- -

Insertar Figura 1 aquí

- -

La consideración de estas nuevas dimensiones tiene implicancias directas en la gestión de recursos humanos, porque la articulación de las mismas con las prácticas de GT requiere todavía más foco y ajuste de la estrategia de recursos humanos con las características de la organización, negocio, mercado y contexto.

En particular el principio de "Desarrollar y comprar para gestionar el riesgo de la demanda del talento" busca garantizar la flexibilidad requerida para operar en la incertidumbre. Por tanto, es importante notar que alcanzar esta flexibilidad supone no solo balancear la cantidad de contrataciones y promociones internas, sino también las características de estos talentos, de modo de asegurar que la composición grupal de la organización se corresponda con la diversidad del entorno. Por otro lado, este principio también atiende a la necesidad de balancear los riesgos del desarrollo y la contratación, así como de los costos y retornos de la inversión. Sin embargo, ninguno de estos propósitos puede lograrse con efectividad si no son tenidas en cuenta las características del conocimiento organizacional y del mercado externo de trabajo.

En relación al Principio de "Adaptarse a la incertidumbre en la demanda del talento", el uso de inventarios -al igual que el uso de pronósticos correspondiente al principio anterior- implica el ajuste y foco de la Gestión de Recursos Humanos. En particular todas las prácticas propuestas para estimular planes de carrera que desarrollen habilidades genéricas y por tanto sean flexibles y cuiden el retorno de la inversión, deberán prever qué rasgos culturales de la organización pueden actuar como obstáculos frente a la implementación de las mismas, o facilitar su adopción.

La misma previsión debe realizarse al intentar implementar las prácticas propuestas en el Principio de "Mejorar el retorno sobre la inversión en el desarrollo de los empleados" ya que las ideas propuestas en cuanto a capacitación y desarrollo de carrera son altamente sensibles a las características culturales de la organización.

El Principio de "Preservar la inversión equilibrando los intereses de los empleados y los del empleador" nuevamente resalta la necesidad de tener foco y ajuste en la Gestión de Recursos Humanos para tener claridad respecto de los intereses de ambas partes. En particular, un elemento fundamental a considerar dentro de los intereses del empleador debiera ser el referido al conocimiento organizacional. La resolución del dilema mediante estrategias que mantengan y fortalezcan el conocimiento de la organización requiere también foco y ajuste de la gestión de recursos humanos. Nuevamente, la posibilidad de ganar flexibilidad mediante estas prácticas estará condicionada por las características culturales que promuevan o dificulten el uso de estas prácticas.

Por último, es importante indicar que las implicancias de estas nuevas dimensiones debieran ser analizadas en profundidad en otras investigaciones. En especial una comprensión acabada del impacto de estas, en cuanto a su capacidad para facilitar o poner en riesgo la efectividad de las prácticas propuestas por el MToD,

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

permitiría identificar con mayor claridad implicancias que se traduzcan en aplicaciones prácticas para la Gestión de Recursos Humanos.

7) CONCLUSIONES

En este trabajo se ha evaluado la utilidad del MToD mediante la comprobación del uso de sus prácticas en una muestra de empresas que gestionan exitosamente el talento en contextos de incertidumbre. También se ha verificado que el uso de estas prácticas permite resolver el dilema de "desarrollar o comprar" cuidando todas las dimensiones que lo conforman.

Al mismo tiempo se han identificado otras dimensiones que también es importante atender al resolver el dilema y que por tanto extienden y enriquecen el MToD. Por tanto este trabajo presenta un modelo de GT que permite a las organizaciones asegurarse el abastecimiento de las capacidades que requiera para alcanzar sus objetivos, sorteando las dificultades de la incertidumbre del contexto.

Estas nuevas dimensiones han sido identificadas en base a las experiencias de las diez empresas analizadas, pero además se ha realizado un análisis de su relevancia considerando como estas puedan acentuar o disminuir los riesgos implícitos en las alternativas del dilema. También se ha considerado las implicancias de estas nuevas dimensiones sobre las otras dimensiones del dilema. Sin embargo, como se ha indicado, futuras investigaciones podrían profundizar la comprensión del impacto de estas dimensiones y de sus implicancias para la Gestión de Recursos Humanos.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

8) REFERENCIAS

- Barley, S. & Kunda, G. 2006. Contracting: A new form of professional practice. *Academy of Management Perspectives*, 20: 45-66.

- Beer, S. 1979, The Heart of Enterprise. *John Wiley, London and New York.* Reprinted with corrections 1988.

- Calo, By Thomas J. 2008. Talent Management In The Era Of The Aging Workforce: The Critical Role Of Knowledge Transfer. *Public Personnei Ivianagement* Volume 37 No. 4 Winter 2008.

- Cappelli, P. 2008. Talent on demand: managing talent in an age of uncertainty. *Boston, Mass.: Harvard Business School Press.*

- Cappelli, P. 2000. A market-driven approach to retaining talent. *Harvard Business Review,* 78 (1): 103-111.

- Cappelli, P. 2001. *El Nuevo Pacto en el Trabajo*. Editorial Granica.

- Cappelli, P. 2008. Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review*, Mar2008, Vol. 86 Issue 3, p74-81, 8p, 1c;.

- Cascio, W., Cappelli P. 2009. Lessons From The Financial Services Crisis. *HR Magazine* January 2009.

- Chan, William. "External Recruitment And Intrafirm Mobility". Economic Inquiry; Jan2006, Vol. 44 Issue 1, P169-184, 16p.

- Corporate Leadership Council. 2008. Creando Campeones de Talento. *Corporate Executive Board,* 2008.

- Deloitte Research Study. 2008. It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? *A Deloitte Development LLC.*

- Durkin, D. 2008. Youth Movement. *Communication World,* Mar/Apr2008, Vol. 25 Issue 3, p23-25, 3p.

- Florida, R. 2002. *The rise of the creative class: And how it's transforming work, leisure, community and everyday life.* Basic Books: New York.

- Frank, F., Finnegang, R., Taylor, C. 2004. The race for talent: retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resources Planning*, 2004.

- Garrow, V. & Hirsh, W. 2008. Talent Management: Issues Of Focus And Fit. *Public Personnel Management* Volume 37 No. 4 Winter 2008.

- Gladwell, M. 2002. The Talent Myth: Are Smart People Overrated? *The New Yorker*, July 22, 2002.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

- Glaser, B. & Strauss, N. 1967. Muestreo teórico, en *The discovery of Grounded Theory, Adeline Press*, Chicago (traducción del capítulo III).

- Greer, C., Jackson, D., Fiorito, J. 1989. Adapting Human Resource Planning In A Changing Business Environment. *Human Resource Management;* Spring89, Vol. 28 Issue 1, P105-123, 19p.

- Groysberg, N. & Nohria. 2004. The Risky Business Of hiring Stars. *Harvard Business Review* May 2004.

- HAY Group. 2001. El Dilema de la Retención. *HAY Insight*; 2001. http://www.haygroup.com/ar/Research/

- Kalleberg, A., Reynolds J., Marsden, P. 2003. Externalizing Employment: Flexible Staffing Arrangements In US Organizations. *Social Science Research*; Dec2003, Vol. 32 Issue 4, P525-552, 28p.

- Kock, R. & Burke, M. 2008. Managing Talent In The South African Public Service. *Public Personnel Management* Volume 37 No. 4 Winter 2008

- Mendizábal, N. 2006. Los componentes del diseño flexible en la investigación cualitativa. En *Vasilachis de Gialdino "Estrategias de Investigación cualitativa",* Gedisa (2006), pp. 65-106.

- O'Mahony, S. & Bechky, B. 2006. Stretchwork: Managing The Career Progression Paradox In External Labor Markets. *Academy Of Management Journal 2006*, Vol. 49, No. 5, 918–941.

- Reich, R. 1993. *El trabajo de las naciones*. Javier Vergara Editor. Bs As. 1993.

- Reilly P. 2008. Identifying The Right Course For Talent Management. *Public Personnel Management* Volume 37 No. 4 Winter 2008.

- Saratoga, PriceWaterhouseCoopers. 2006. Driving the bottom line: improving retention.http://www.pwc.com/extweb/pwcpublications.nsf/docid/011101638AD69 DC3852 5723400549522

- Saxenian, A. 1994. Regional Advantage: Culture And Competition In Silicon Valley And Route 128. *Harvard University Press*, 1994, 226 Pp.

- Wright P. & Snell; S. 1998. Toward A Unifying Framework For Exploring Fit And Flexibility In Strategic Human Resource Management. *Academy Ol Managemenl* 1998. Vol. 23. No. 4. 756-772.

TABLA 1. Construcción de los Clústeres de Categorías en función de los cuatro principios del MToD.

Principios MToD	Categorías	Prácticas y Experiencias
1. Desarrollar y Comprar para gestionar el riesgo de la demanda del talento.	**Pronósticos**	¿Realizan pronósticos sobre las necesidades futuras de talento?
	Turbulencia	¿Han atravesado cambios o crisis en los últimos 10 años?
	Flexibilidad y capacidad de adaptación	¿Cómo flexibilizan su dotación para adaptarse a los cambios repentinos del contexto y negocio?
		¿Cómo manejan la sobre y sub estimación de vacantes?
2. Adaptarse a la incertidumbre en la demanda del talento.	**Jóvenes Profesionales**	¿Cómo son los Programas de JPs?
	Inventarios	¿Tienen sistemas de información que les permitan gestionar su "inventario" de capacidades?
	Desarrollo de Habilidades Genéricas	¿Qué tipo de habilidades buscan desarrollar en sus Programas de Capacitación?
	Desempeño esperado VS Desempeño real	¿Tuvieron casos de desajustes entre el pronóstico del desempeño esperado y el real?
		¿Los programas de desarrollo de talento cuentan con un monitoreo desde RR.HH.?
		¿Tienen procesos de validación de expectativas entre organización y candidato?
3. Mejorar el retorno sobre la inversión en el desarrollo de los empleados.	**Costos Compartidos**	¿Quién se hace cargo de los costos de las capacitaciones? ¿Dónde y cuándo se realizan?
	Metodologías alternativas de capacitación.	¿Cómo son las acciones de capacitación que se realizan?
	Promociones Aceleradas	¿Buscan proactivamente ofrecer oportunidades de desarrollo a los talentos apenas están preparados para tomarlas? ¿O el talento sólo se mueve cuando hay una vacante?
4. Preservar la inversión equilibrando los intereses de los empleados y los del empleador.	**Flexibilidad de los cuadros de reemplazo**	¿Los cuadros de reemplazo son "fijos" o existe más de una vacante que el talento podría ocupar en el futuro?
		¿Los recursos son entendidos como "propiedad" de la organización o de un sector en particular?

Universidad de San Andrés

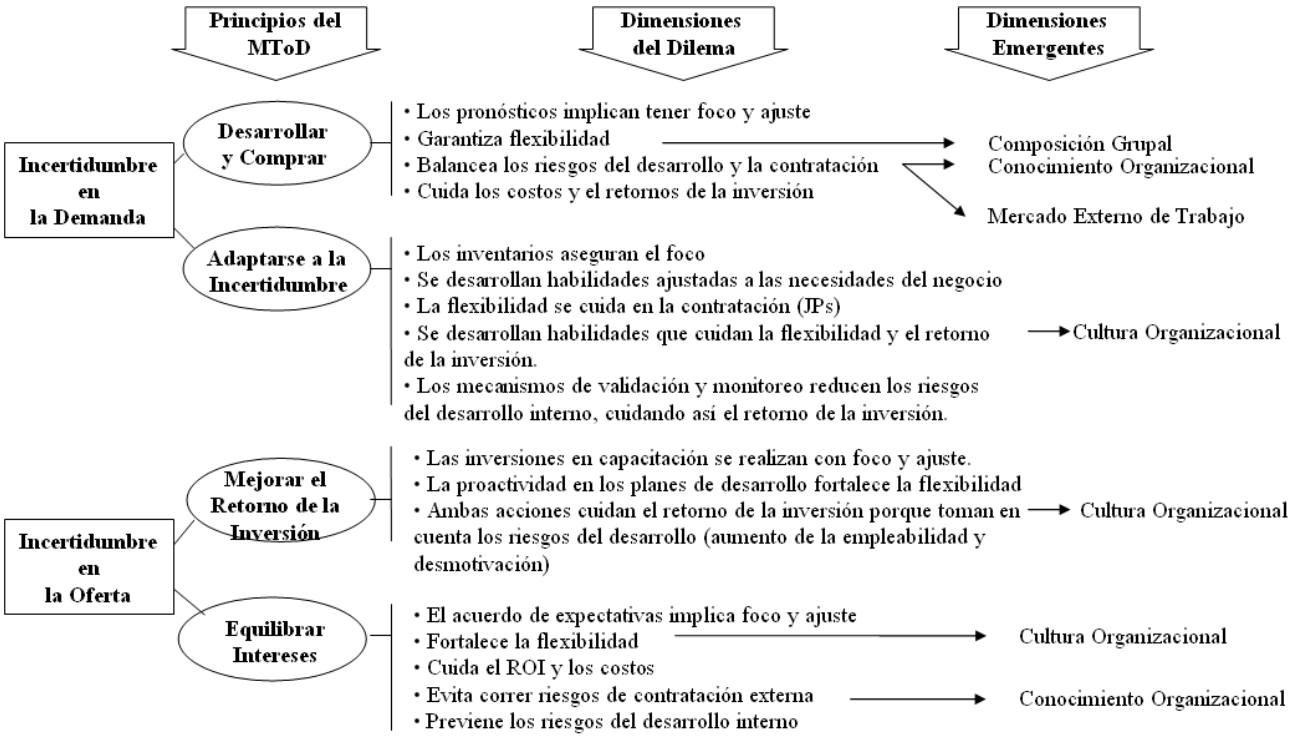
TABLA 2 – Ejemplo de la construcción de los clústeres para una empresa.

PRINCIPIO DEL MToD	PRACTICAS Y EXPERIENCIAS	EMPRESA DE ALIMENTOS N°1
1. Desarrollar y Comprar para gestionar el riesgo de la demanda del talento.	**¿Realizan pronósticos sobre las necesidades futuras de talento?**	*"Se parte de pensar cuales son los puestos críticos que en un futuro podrían necesitar reemplazos y a partir de ahí se pensamos cuales de las personas con potencial podrían formarse como cuadros de reemplazo".* *"Pero si en algunos puestos no tenemos a la persona no es un problema, sino una oportunidad de traer a alguien de afuera. Al ser una empresa nacional, necesitamos incorporar gente con experiencia en multinacionales, gente formada afuera que traiga nuevas ideas, y miradas. Incluso para algunas posiciones directamente se busca adrede gente afuera, aun si hay un sucesor preparado".*
	¿Han atravesado un cambio o crisis en los últimos 10 años?	*"En los últimos 10 años tuvimos crecimientos importantes, incluyendo dos joint ventures y una compra, además de iniciar un fuerte proceso de internalización. Estos procesos dieron muchas oportunidades de crecimiento a nuestra gente."*
	¿Cómo flexibilizan su dotación para adaptarse a los cambios repentinos del contexto y negocio?	*"Frente a la crisis actual se congeló el headcount, es decir se suspendieron todo tipo de ingresos, necesidades de incremento y reemplazos. Prácticamente no hubo excepciones a esta medida, solo algunas necesidades extremas. Por otro lado la dotación tercerizada se limpió lo más posible para preservar al personal efectivo. En las plantas que estamos con baja demanda de producción se manejan con suspensiones y adelanto de vacaciones según sus respectivos convenios de trabajo colectivos. Somos una empresa muy tradicionalista y conservadora, ante situaciones de crisis trata de preservar a su gente, tomando medidas en otros temas de costos"*
	¿Cómo manejan la sobre y subestimación de vacantes?	*"No hay cambios de contextos grandes que hagan que la gente que se capacitó y entrenó ya no sirva para un puesto. Nuestra industria no es tecnológicamente disruptiva".* *"Lo que si ocurrió es que a partir del 2008 no se dieron tantos movimiento de posiciones gerenciales como ocurrió en los últimos años por el crecimiento que tuvimos. Pero de todas formas tenemos posiciones críticas sin reemplazos preparados, lo cual significa que tenemos que prepararlos en 2/3 años".*
2. Adaptarse a la incertidumbre en la demanda del talento.	**¿Cómo son los Programas de Jóvenes Profesionales?**	*"No tenemos programa de Jóvenes Profesionales. Solo un programa de formación, importante, que se hace todos los años a nivel grupo por el cual pasan 90 participantes, que son los analistas profesionales ingresados en el último año. Pero no es un programa de JP típico del mercado."*
	¿Tienen sistemas de información que les permitan gestionar su "inventario" de capacidades?	Dado que es el primer año que están implementando de manera formal el proceso de gestión del desempeño, aún no cuentan con una herramienta para almacenar y administrar la información, pero piensan diseñar uno en el corto plazo.
	¿Qué tipo de habilidades buscan desarrollar en sus Programas de Capacitación?	*"Los programas son genéricos, pero orientados el desarrollo de las competencias de nuestro modelo (son 11 en total) y específicos para cada nivel: Gerentes, Jefes, Analistas".* *"Además tenemos un Programa de Desarrollo Gerencial, que desarrollo una universidad adaptando su MBA a nuestra compañía. Y una Maestría en Tecnología de los Alimentos, que es bien específica para nosotros".*
	¿Tuvieron casos de desajustes entre el pronóstico del	*"No hemos tenido experiencias de talentos que no hayan cumplido las expectativas por inhibidores personales, porque como lo primero que miramos es que ya hayan demostrado tener una alta performance y logro de resultados, es muy difícil que*

	desempeño esperado y el real?	*luego nos encontremos con una "sorpresa" en la maduración / motivaciones de la persona".*
	¿Los programas de desarrollo de talento cuentan con un monitoreo desde RRHH?	*"El Plan de Carrera es un plan que tiene pautadas ciertas acciones concretas (por ejemplo, hacer una rotación) que son responsabilidad del jefe. RH hace un seguimiento anual para verificar que el jefe este cumpliendo lo pautado. Se pone la responsabilidad en el jefe, porque se entiende que es el responsable de generar y garantizar las acciones y condiciones necesarias para que el talento de desarrolle".*
	¿Tienen procesos de validación de expectativas entre organización y candidato?	*"La última etapa es comunicarle a la persona. Se chequea el interés de la persona en ese puesto. El plan de carrera es según el puesto y el interés de la persona y así se trabaja en conjunto en el plan. La idea es que la comunicación la haga el jefe directo. Se puede sumar también alguien de RH o el jefe del jefe, pero la idea es que siempre este el jefe directo. Esta comunicación recibe el nombre de "Charla de interés de Carrera" porque la intención es que sirva no solo para comunicar sino también para validar con el talento que el plan de carrera pensado para el se ajuste a sus expectativas".* *"Por otro lado los resultados de la evaluación de potencial que el jefe hace al empleado se comparten en una round table con el nivel de pares de los jefes directos y el máximo responsable del área, para validar que el lenguaje y criterios sean homogéneos".*
3. Mejorar el retorno sobre la inversión en el desarrollo de los empleados	**¿Cómo son las acciones de capacitación que se realizan?** **¿Quién se hace cargo de los costos de las capacitaciones? ¿dónde, y cuando se realizan?**	*"Para los programas corporativos la empresa subvenciona en 100% de los costos (incluyendo traslados y hospedaje) y el tiempo de cursada es 100% laboral. Cuando un empleado quiere hacer una capacitación fuera de esto, por ejemplo un MBA, ayudamos con el 50% del costo y el tema laboral es negociable con cada jefe".*
	Buscan proactivamente ofrecer a talentos oportunidades de desarrollo apenas están preparados para tomarlos? O el talento solo se mueve cuando hay una vacante?	*"Empezamos mirando cuales son las posiciones críticas y de ahí vamos a mirar a ver quien las puede ocupar. Partimos del puesto a cubrir y no de las personas."*
4. Preservar la inversión equilibrando los intereses de los empleados y los del empleador	**¿Los cuadros de reemplazo son "fijos" o existe más de una vacante que el talento podría ocupar en el futuro?**	*"Aunque cada cuadro de reemplazo se piensa en función de un puesto específico, si se genera otra vacante que también se ajusta al perfil de ese talento, se pueden cambiar los cuadros previstos".*
	¿Los recursos son entendidos como "propiedad" de la organización o de un sector en particular?	*"Como hasta ahora no ha habido experiencia de movilidad de talentos entre negocios, no vemos que los jefes "escondan" talentos, pero es algo que tal vez podría empezar a suceder y a lo cual tenemos que estar atentos. No tenemos cultura de pensar a la organización como dueña de los talentos, sino a cada negocio como dueño de ellos. Hoy los cuadros de reemplazo se piensan dentro de un área y para reemplazar a alguien de esa área. No se piensa en talentos globales, el pensamiento es: que crezcan, pero dentro de mi quinta. Lo primero es la empresa y el negocio y después la persona en sí".*

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

FIGURA 1- Modelo de Gestión del Talento en Entornos Turbulentos



SanAndrés

ANEXO 1 - Guía de preguntas para entrevistas

1. **¿Cómo definen Talento?**
   1.1. Se evalúan competencias soft o skills técnicos?
   1.2. Cómo se identificaron esas competencias o skills?
   1.3. Se evalúa desempeño o potencial?
   1.4. Cómo se mide el potencial?
2. **¿Cómo es el proceso de identificación de talentos?**
   2.1. Etapas, quienes participan, que niveles se evalúan?
   2.2. Cómo se garantiza la homogeneidad de criterios de evaluación?
   2.3. ¿Cuáles son las principales dificultades en el proceso de identificación de Talentos? ¿Qué se podría mejorar?
   2.4. ¿Existen "fallas" asociadas a inhibidores personales / contextuales?
3. **¿Se les comunica a los Talentos que son Talentos?**
4. **¿Qué se les ofrece a los Talentos?**
   4.1. Plan de carrera? Beneficios? etc
   4.2. Estas medidas estan orientadas a su desarrollo o a su retención?
5. **¿Qué dificultades encuentran en la gestión / retención de talentos?**
6. **¿Cuál es el rol de la línea en la retención de talentos?**
   6.1. ¿Cómo trabajan con la línea para que los jefes directos ayuden a la retención?
   6.2. Reciben entrenamiento para retener?
   6.3. Se los mide / evalúa / premia por la retención de talentos?
   6.4. Existen Gtes de Línea que "esconden" sus talentos?
7. **¿Qué otros factores ayudan a la retención?**
   7.1. Proposición de valor al empleado / employer branding
   7.2. Hay políticas de compensación o beneficios flexibles / por segmentación.
   7.3. Esta presente el concepto de engagement como factor clave de retención?
8. **¿Qué pasa cuando un Talento plantea que tiene una oferta concreta para irse?**
   8.1. ¿Qué se le ofrece?
   8.2. ¿Cómo se maneja la equidad interna?
   8.3. ¿Cómo se maneja el mensaje que esa acción comunica en el resto del grupo?
   8.4. ¿Cuál es la forma de calcular si es mayor el costo de perdida del talento o de retenerlo?
   8.5. ¿Existen casos de I-Deals?
9. **¿Qué pasa con la gente que no es Talento pero que tiene un skill especial?**
10. **¿Qué pasa con la Generación Y?**
11. **¿Tienen alguna medición / cuantificación de los costos de perder un talento?**
12. **¿Existen mediciones de efectividad las políticas de retención?**
    12.1. De costos
    12.2. De rotación de talentos
    12.3. De tiempo de permanencia de los talentos
    12.4. Se les pide "justificar" la inversión en retención?
13. **¿Han sufrido algún cambio de contexto /negocio/ industria por el cual algunos de sus talentos hayan dejado se ser útiles a la organización?**
14. **Piensan estrategias alternativas a la retención, para garantizar el talento necesario en la organización?**

Universidad de San Andrés