

XIII

Asamblea General de ALAFEC

Buenos Aires, Argentina
del 9 al 12 de Octubre de 2012



**La gestión del talento en Argentina:
una mirada comparativa**

Título: La gestión del talento en Argentina: una mirada comparativa

Área temática: Talento Humano

Sub- área (s) temática (s): Globalización y retos en la gestión del talento humano

Autor (es):

Golik, Mariela;

Blanco, María Rita

Institución:

Universidad del Centro Latinoamericano- Rosario

Universidad de Palermo- Buenos Aires

Domicilio: Borges 2485 3°A – Buenos Aires-Argentina

Número de teléfono y fax: 00 54 11 48312175

Dirección electrónica: mgolik@cesdec.com.ar

LA GESTIÓN DEL TALENTO EN ARGENTINA: UNA MIRADA COMPARATIVA

RESUMEN

La gestión del talento es un aspecto clave en el desarrollo de las organizaciones. Stephenson & Pandit (2008) sugieren la importancia de contar con el número correcto de personas, motivadas, en el lugar adecuado, con las habilidades correctas. Las prácticas de desarrollo constituyen una parte integrante del proceso de gestión del talento.

El objetivo de la presente investigación es relevar las prácticas de desarrollo de las empresas en el mercado argentino (diversos tamaños, industrias y nacionalidad del capital), estableciendo el cuadro de situación con respecto a su utilización a nivel internacional. Para ello, realizamos un estudio cuantitativo de 137 empresas a través de un cuestionario estandarizado. Los resultados muestran que desempeño es la práctica más difundida y que sólo el 39,4% de las empresas identifica potencial. Por otra parte, Entrenamiento es la práctica más utilizada privilegiándose un enfoque de aprendizaje formal.

Las empresas que exhiben mayor presencia de prácticas de desarrollo son las multinacionales, observándose una brecha importante entre éstas y las empresas de origen latinoamericano. De modo que, son las multinacionales las que traccionan las prácticas; las filiales argentinas de estas siguen la tendencia de frecuencia de uso de la práctica en sus países de origen.

PALABRAS CLAVE: gestión del talento, herramientas de desarrollo, empresas multinacionales.

Introducción

La gestión del talento es indiscutiblemente un aspecto clave en el desarrollo de las organizaciones hoy. La preocupación y el interés por la misma se manifiesta en la multiplicación de conferencias, artículos, libros y sitios internet que abordan la temática, así, como también, la creación de nuevos roles y cambios en la denominación de puestos organizacionales. Podemos encontrar responsables de la función de recursos humanos con apelaciones tales como *Talent Manager*, *Chief People Officer* o *Chief Talent Officer*.

Como lo afirman Silzer & Dowell (2010) hemos ingresado en la "era del talento estratégico" en donde el capital humano y las decisiones relativas al talento serán consideradas como decisiones de negocios altamente críticas. Según McKinsey, el Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD-UK) y el Institute of Management and Administration (IOMA, USA) la gestión del talento es una prioridad organizacional ya que nadie cuestiona hoy su vínculo con los resultados organizacionales. Entre los profesionales de recursos humanos existe un consenso que para realizar la estrategia de negocios en un contexto complejo, es necesario una gestión integral del talento. Para gestionar este talento, Stephenson & Pandit (2008) han sugerido la importancia de contar con el número correcto de personas, en el lugar adecuado, con las habilidades correctas y motivados con el objetivo de equilibrar la fuerza de trabajo con las necesidades de la firma en el corto plazo y el posicionamiento de la firma en el largo plazo.

Adicionalmente, numerosas organizaciones han descubierto que sus necesidades de talento, sobre todo gerencial, crece a un ritmo más acelerado que la oferta disponible, planteando así el problema de la escasez. De modo que, la adquisición y la construcción exitosa de talento crítico para el negocio crea sin duda una ventaja competitiva en el mercado.

Desde hace más de una década, los líderes organizacionales reconocen que el talento es un driver clave del desempeño de sus compañías. No es sorprendente que las prácticas de recursos humanos sean frecuentemente citadas como una prioridad estratégica. Sin embargo, la ejecución de las

mismas muchas veces no se condice con esta afirmación. Un hecho es señalar su importancia y otro distinto es diseñar e implementar medidas que reflejen esa importancia. Por ej. en el Reino Unido, si bien el 94% de las empresas encuestadas considera que una gestión del talento bien implementada tiene un impacto positivo en los resultados organizacionales, sólo el 51% lleva adelante actividades de gestión del talento (CIPD, 2006).

Cabe preguntarse si en nuestro país se replica esta misma realidad.

2. Objetivo de la investigación

El objetivo de nuestra investigación es analizar que prácticas de desarrollo están implementando las empresas en el mercado argentino, analizándolas comparativamente con las prácticas vigentes a nivel internacional. Considerando empresas de diversos tamaños, industrias y origen del capital mayoritario, nos interrogamos sobre:

- ¿Cuáles son las acciones que están llevando adelante las empresas en el mercado argentino para gestionar talentos?
- ¿Qué herramientas son privilegiadas a la hora de desarrollar talento?
- ¿Cómo difieren nuestras prácticas con respecto a las tendencias internacionales?

3. Marco conceptual

A pesar de la importancia de la gestión del talento y de la popularidad del término, paradójicamente, el concepto cuenta con diferentes interpretaciones, una definición única no existe (Ashton & Morton, 2005). Tampoco se ha logrado un consenso sobre su alcance y objetivos generales (Lewis & Heckman, 2006). En el presente estudio la definimos como:

" un conjunto integrado de procesos, programas y normas culturales diseñadas e implementadas en una organización con el objetivo de atraer, desarrollar , asignar y retener talentos para conseguir los objetivos estratégicos y dar respuesta a las necesidades de negocio futuras" (Silzer & Dowell, 2010, p. 18).

Es decir, la gestión del talento se refiere a los métodos que utiliza una organización para atraer, seleccionar, desarrollar y retener a los empleados talentosos, en los roles más estratégicos, asegurándose que las personas correctas estén disponibles en el momento correcto y en el lugar correcto y al costo correcto.

3.1. Enfoques sobre la gestión del talento

La gestión del talento en cada organización está condicionada por la definición del talento adoptada. No existe un enfoque universal. Esta gestión del talento requiere una mirada sistémica que contemple una interacción dinámica entre variadas funciones y procesos (Cunningham, 2007). La misma debe estar vinculada e integrada con el contexto y la estrategia de negocios (Farley, 2005).

Existen diferentes enfoques sobre la gestión del talento:

- Enfoque inclusivo: se entiende por talento a todas las personas que trabajan en la organización. Por lo tanto, la gestión del talento es equivalente a la gestión de recursos humanos. La dificultad que encierra esta definición radica en que no es específica.
- Enfoque exclusivo: sólo un grupo de personas son considerados talentos. Se centra en los altos potenciales, un sub-grupo de los futuros líderes, así como en los colaboradores con alto desempeño (*high performers*).

Según Collings & Mellahi (2009) el foco de la gestión del talento debe estar enfocada en los altos potenciales y en los empleados de alto desempeño operando en roles claves y no debiera considerarse a todos los empleados de la organización. Este enfoque, exclusivo, permitiría una mejor utilización y aprovechamiento de los recursos organizacionales.

Por otra parte, la estrategia de gestión del talento estará vinculada con el entorno de negocios donde opera. Sin embargo, el mundo se está volviendo cada vez más internacional y, las empresas globales aumentan su presencia. Una tarea clave para estas organizaciones que operan a través de los límites internacionales es gestionar las tensiones que surgen de la necesidad, por un

lado, de integración (ser coherente a nivel mundial) y por el otro, de diferenciación (responder de manera adaptativa a los entornos locales). Stahl *et al.* (2007)¹ plantean esta tensión en la gestión del talento a nivel global describiéndola a través de dos enfoques, el divergente y el convergente.

El *enfoque divergente* sostiene que a pesar del efecto dominante de las escuelas de negocio y consultoras norteamericanas y la asimilación como *best practices* de las herramientas gerenciales empleadas por las multinacionales norteamericanas exitosas (Smith & Meiksins, 1995), las prácticas permanecen imbricadas en el contexto de cada país. Aun presentando tendencias similares, los países continúan siendo muy diferentes en sus políticas y sus prácticas.

El *enfoque convergente* afirma que dado que los desafíos y demandas del contexto internacional que deben enfrentar las empresas son similares, las respuestas tienden a ser similares.

De manera que, numerosos factores propulsan la convergencia global de las prácticas de gestión del talento.

En primer lugar, las empresas alrededor del mundo compiten por el mismo pool de talentos, especialmente graduados de escuelas internacionales de negocios y universidades top. En segundo lugar, la tendencia a una mayor integración global implica que las compañías tratan de estandarizar sus enfoques sobre reclutamiento, desarrollo y gestión del talento para asegurar su consistencia interna (Palmisano, 2006). En tercer lugar, la presencia global y el éxito de las compañías de excelencia reconocidas como productoras de *best practices* ha generado una imitación extensiva (Paauwe & Boselie, 2003).

3.2. Prácticas de gestión del talento

Silzer & Dowell (2010) postulan que las organizaciones utilizan cinco procesos centrales para asegurarse que el talento necesario esté disponible para poder

¹ INSEAD junto a las universidades de Cambridge del Reino Unido, Cornell de Estados Unidos, Erasmus/ Tilburg de Holanda, Swedish School of Economics de Finlandia, Graduate School of Business de Corea investigan los procesos y prácticas de gestión del talento en 37 multinacionales en América del Norte, Europa y Asia.

implementar sus estrategias de negocio, vinculando a los sistemas, programas y prácticas de recursos humanos:

1. Atraer y seleccionar talentos
2. Evaluar competencias y habilidades
3. Revisar el talento y generar planes de acción
4. Desarrollar y alocar el talento
5. Comprometer y retener el talento



Fuente: Silzer & Dowell (2010).

El presente trabajo estará centrado en las prácticas vinculadas con la evaluación de las competencias, la revisión del talento y la planificación de acciones de desarrollo y asignación del talento.

4. Metodología

4.1 Herramienta de evaluación

Los datos fueron obtenidos a través de un cuestionario estandarizado construido principalmente a partir de la clasificación de Gutteridge (1986) y Baruch & Peiperl (2000). La primera parte del cuestionario comprende los aspectos demográficos de la empresa (sector de actividad, edad organizacional, número de empleados, nacionalidad del capital mayoritario, casa matriz o filial). La segunda parte, aborda las prácticas de desarrollo y de identificación utilizadas.

El cuestionario fue pre-testado en una muestra de 20 profesionales de Recursos Humanos y 3 profesores universitarios.

4.2. Muestra

Fueron invitadas a participar 1600 empresas afiliadas a la Asociación de Recursos Humanos de Argentina (ADRHA). En una primera etapa, noviembre

2010, 420 ingresaron al link y 70 respondieron. En la etapa de relanzamiento, marzo 2011, se obtuvieron 85 respuestas más, totalizando 155 empresas (ver Tabla 1), es decir, una tasa de retorno del 9,7%. De las respuestas recibidas, 18 fueron eliminadas por estar incompletas o no aplicar a los criterios requeridos.

Tabla 1. Composición de la muestra

Número de Empleados	Menos de 500 60%	501 to 2,000 26 %	> 2001 14 %		
Sector de Actividad	Manufactura 38.1%	Servicios 34.8%	Transporte y Comunicaciones 7.1%	Salud 5.4%	Otros 14.6%
Nacionalidad del capital mayoritario	América Latina (México incluido) 61.6 %	Europa 18.7 %	Norteamérica		

5. Resultados

5.1. Prácticas de gestión del talento

5.1.1 Gestión del desempeño

La base de todo proceso de gestión del talento es la gestión del desempeño, en Argentina, según una encuesta de ADHRA (2008²), el 51% de las empresas encuestadas poseía un sistema de gestión del desempeño. Los resultados del presente estudio sugerirían un avance de la práctica (59%).

Tabla 2. Empresas que cuentan con gestión del desempeño

		Frecuencia	Porcentaje %
Válidos	Si	81	59,1
	No	56	40,9
Total		137	100,0

En comparación con la utilización en otros países, constatamos que nos encontramos por debajo respecto de Estados Unidos, Canadá, Reino Unido y por encima de los países Escandinavos, Austria y España.

Sin embargo su utilización en el país no es homogénea. Observamos la incidencia del origen del capital en la utilización de la herramienta. De la misma

² 158 empresas encuestadas

manera que a nivel internacional, la frecuencia de utilización propia a cada país se ve reflejada en las empresas filiales con capital del mismo origen. Por ejemplo, la utilización de la herramienta a nivel país en Estados Unidos es del 85% y en nuestra muestra las empresas con capital norteamericano cuentan con gestión del desempeño en el 100 % de la muestra. En el caso de las Empresas europeas radicadas en el país, si bien cuentan en 81% de los casos con la práctica, estos índices no son un reflejo automático del grado de utilización en los países de origen dada la diversidad. Según el estudio Cranet (2006) en España, Austria y los Países Escandinavos sólo el 45% de empresas utiliza gestión del desempeño mientras que en Reino Unido, Suiza e Italia, el 85% lo hace. Finalmente, en las empresas de capital de origen latinoamericano este porcentaje desciende a 45,7%.

No observamos vinculación entre la presencia de la práctica gestión del desempeño y la cantidad de empleados de la empresa.

- **¿Qué se evalúa?**

Las empresas evalúan mayoritariamente resultados y competencias (59%). Estos índices son similares a los observados en Brasil, donde un 53% de empresas encuestadas por PWC (2011b³) utiliza resultados y competencias, mientras que el 72% usa competencias y el 67% objetivos. A nivel internacional, podemos observar que la ponderación de objetivos y competencias es cada vez más frecuente. La combinatoria de objetivos y competencias, es más elevada en países como Estados Unidos donde el 70% de los ejecutivos, el 90% de los gerentes y el 89% de los analistas son evaluados con estos criterios (Hewitt, 2010).

Los aspectos evaluados en el mercado argentino no están vinculados ni a la nacionalidad, ni al número de empleados. Por otra parte, las competencias mencionadas con mayor frecuencia son: trabajo en equipo, orientación a resultados, adaptabilidad e innovación, comunicación; y en menor medida compromiso, planeamiento y organización, orientación al cliente y liderazgo.

³ 36 empresas

▪ ¿Quiénes evalúan?

En cuanto a quienes evalúan observamos una clara preponderancia de la evaluación tradicional: jefe (48%) / jefe-evaluado (37,7%). Estos resultados están en línea con los observados en Francia, España, Italia, Noruega y Alemania. En España, el 97% de las 83 empresas encuestadas utilizan supervisores, el 13% utiliza pares, el 5% utiliza subordinados y el 6% usa clientes como evaluadores (Instituto de Empresa Business School, 2004). En Alemania los evaluados prefieren y esperan una evaluación uno a uno (Lindholm, 2000; Festing & Barzantny, 2008).

Si analizamos la presencia de múltiples evaluadores en el mercado argentino observamos que sólo 14,3% de las empresas utilizan esta práctica. Este porcentaje es similar al observado en los Países Escandinavos, Reino Unido, Estados Unidos y Canadá (20%) (Cranet, 2006). En Estados Unidos, más de un 25% de las organizaciones están usando alguna forma de sistema de *feedback* de fuentes múltiples (Brutus & Derayeh, 2002; Rose & Walsh, 2004). No observamos incidencia ni del origen del capital ni de la dotación de la organización en la utilización de una evaluación de tipo tradicional o ampliada.

5.1.2 ¿Para qué se utiliza esta información?

La información originada en el proceso de evaluación del desempeño alimenta diferentes procesos como entrenamiento, carrera y salarios. El énfasis en cada uno dependerá del contexto nacional en el que tienen lugar. En nuestro estudio, el 70% de las empresas lo utiliza para decisiones de promociones, el 66,3 % para procesos de desarrollo y el 42% para entrenamiento. Esta información es menos utilizada para decisiones salariales (52%) y remuneración variable (26 %).

En este aspecto, la realidad argentina es comparable a la de Francia donde los resultados de la gestión del desempeño influyen en un 98% de los casos a entrenamiento, 93% a carrera y 66% a salarios (Dany & Hatt- Cranet, 2004). Asimismo, su utilización para el proceso salarial es semejante al observado en Finlandia, donde el 47% de las empresas lo vincula con decisiones salariales

(Cranet, 2006). En Alemania, estos resultados son empleados para establecer la inversión en entrenamiento (Festing & Barzantny, 2008).

En otro grupo, se ubican Estados Unidos, Italia, Bulgaria, Brasil, Eslovenia, Suecia, Noruega, Turquía y Chipre donde la evaluación del desempeño influye fuertemente en la compensación. En Estados Unidos, el 99% de las empresas lo utiliza para salarios y 89% para carrera (Hewitt, 2010). En Brasil, en las grandes empresas, la evaluación de los resultados se vincula con decisiones de remuneración variable (84%) mientras que la de competencias se relaciona con plan de sucesión (74%) y con promociones (50%) (PWC, 2008⁴).

5.2. Prácticas de desarrollo vinculadas con la información de la gestión del desempeño

La gestión del desempeño es una condición necesaria para la adecuada implementación de diferentes herramientas de desarrollo. En las empresas encuestadas se puede observar una asociación positiva entre la utilización de la información generada desde desempeño para procesos de desarrollo y las prácticas implementadas.

El 75,8% de las empresas que utilizan la información para desarrollo tienen programas de educación formal ($\chi^2 = 6,519$, odds ratio, OR = 2,56 (intervalo de confianza IC 95% 1,16-5,70), P = 0,012). En lo que se refiere a los programas de entrenamiento para gerentes, el 60% de las empresas que los utilizan, recurren a la información proveniente de la evaluación de desempeño ($\chi^2 = 10,429$, odds ratio, OR = 3,14 (intervalo de confianza IC 95% 1,55-6,36), P = 0,001).

En este mismo sentido, la participación en programas corporativos también está fuertemente vinculada a esta información ($\chi^2 = 13,452$, odds ratio, OR = 3,66 (intervalo de confianza IC 95% 1,81-7,42), P = 0,000.) ya que el 64,1% de empresas que implementan esta práctica utilizan la información de la gestión de desempeño.

⁴ 51 empresas

Esta vinculación significativa también se verifica con la asignación de proyectos ($\chi^2 = 5,89$, odds ratio, OR = 2,37 (intervalo de confianza IC 95% 1,17-4,77), P = 0,015), y con los traslados al interior/exterior del país ($\chi^2 = 21,61$, odds ratio, OR = 6,158 (intervalo de confianza IC 95% 2,76-13,77), P = 0,000). El 76% de las empresas que cuentan con esta práctica, utilizan la información proveniente de la evaluación de desempeño.

Otro grupo de prácticas, entre ellas postulaciones internas ($\chi^2 = 7,67$, odds ratio, OR = 2,64 (intervalo de confianza IC 95% 1,32-5,29), P = 0,006) y plan de sucesión, se manifiestan en la misma dirección. En el primer caso, el 59,7 % de las empresas que poseen esta herramienta utilizan la información de la gestión del desempeño para desarrollo. En el segundo caso, el 78,8% de las empresas que tienen plan de sucesión la utilizan ($\chi^2 = 15,97$, odds ratio, OR = 5,85 (intervalo de confianza IC 95% 2,32-14,74), P = 0,000).

Estas vinculaciones confirman la centralidad del proceso de gestión del desempeño como generador de información básica para la toma de decisiones en temáticas de desarrollo. En contraposición, no observamos vinculación entre la utilización para decisiones de desarrollo de la información proveniente de la gestión del desempeño y los programas de *mentoring* o la rotación de puestos.

5.3. Identificación del potencial

En las empresas encuestadas sólo el 39,4% identifica potencial. Este porcentaje es similar al observado en una encuesta de Hay Group (2009) (38% comité de identificación de altos potenciales, 16% *assessment centres*).

Tabla 3. **Empresas que identifican potencial y cuentan con departamento de desarrollo**

		Potencial		Total
		Identifica	No identifica	
Tiene departamento de desarrollo		38	28	66
		57,6%	42,4%	100,0%
No tiene departamento de desarrollo		16	55	71
		22,5%	77,5%	100,0%
Total	Recuento	54	83	137
	% dentro de Dpto Desarrollo	39,4%	60,6%	100,0%

La presencia del departamento de desarrollo pareciera favorecer la identificación de potencial. Del total de 54 compañías (39.4% de la muestra) que utilizan detección del potencial, el 70,3% cuenta con un departamento de desarrollo ($\chi^2 = 17,59$, odds ratio, OR = 2,64 (intervalo de confianza IC 95% 1,32-5,29), P = 0,000).

A mayor cantidad de empleados mayor presencia de la práctica ($\chi^2 = 6,08$, odds ratio, OR = 2,64 (intervalo de confianza IC 95% 1,32-5,29), P = 0,048). En compañías de menos de 500 empleados la detección del potencial cuenta con 32,9% de presencia, mientras que en compañías con dotaciones de 500 a 2000 (42, 9%) y con más de 2000 (63, 2%).

Por otra parte, la presencia de la identificación de potencial está asociada con el origen del capital, replicándose lo observado con la evaluación de desempeño. Es decir, la frecuencia de utilización por grupo de países se ve reflejada en las empresas de capital del mismo origen radicadas en Argentina. Por ej. los estudios internacionales demuestran que la utilización de la herramienta en Estados Unidos oscila entre del 55% al 65 % (Bernthal & Wellins, 2004) mientras que, en nuestra muestra, las empresas con capital norteamericano cuentan con identificación del potencial en el 50 % de los casos. En Europa, Hudson (2009) sostiene que el 61% de las firmas está utilizando programas de *assessment* para identificar talento (versus el 39% en 2008). En nuestra muestra observamos una mayor presencia de la identificación de potencial en empresas de capital europeo (76,2%) y, en menor medida, en empresas latinoamericanas (29,8%).

- **¿Quiénes identifican potencial?**

Si bien a nivel internacional, en los últimos años, tiene lugar una difusión cada vez mayor el proceso de identificación de potencial, el mismo continúa prioritariamente en manos de gerentes *senior* como agentes identificadores. En nuestra muestra los resultados son los siguientes:

Tabla 4. Métodos de identificación del potencial

Método	Porcentaje
Criterio del jefe del jefe	43,6 %

Comité de expertos	21, 9%
Assessment Center Interno	21, 9 %
Assessment Center Externo	12, 6 %

Las herramientas más sofisticadas, como pueden ser los *assessment centers*, siguen siendo utilizadas por un porcentaje menor de empresas, tanto en nuestra muestra, como en Estados Unidos (15%) (Silzer & Church, 2010), en el Reino Unido (20%) (CIPD, 2006) y en Francia (6%) (Naschberger, 2007).

5.3.1. Gestión de altos potenciales

La identificación de potencial, en sí misma, no genera valor si no se implementan acciones vinculadas con esta información. La gestión del talento implica llevar adelante políticas diferenciadas para la población identificada como alto potencial. En nuestro estudio, el 40% de las empresas encuestadas cuentan con estas medidas.

En relación con los programas de altos potenciales un tercio de las compañías europeas declaran contar con ellos. Francia, seguida de Suecia y Noruega son los países donde presentan mayor importancia (Derr *et al.*, 2002). En Francia, el 39% de las empresas cuentan con programas diferenciados para altos potenciales (Dany & Hatt- Cranet, 2004), mientras que, en Estados Unidos, ese porcentaje asciende al 52,8% (ASTD, 2009).

Volviendo a nuestra muestra, un aspecto importante para señalar es que de aquellas empresas que identifican potencial, el 50% de las mismas empresas no tienen políticas diferenciadas para esas poblaciones. En contrapartida, de aquellas empresas que no tienen un proceso de detección del potencial, en el 34% de los casos admiten contar con políticas diferenciadas para estas poblaciones.

A partir de esta constatación generamos las siguientes reflexiones, las empresas que evalúan potencial y no diseñan, a partir de la información obtenida, medidas adecuadas, están dejando de lado recursos que podrían contribuir a la obtención de mejores resultados organizacionales. En sentido contrario, las empresas que implementan medidas sin que anteceda una

identificación formal, también están desperdiciando esfuerzos ya que podrían estar invirtiendo recursos en colaboradores que podrían no estar en condiciones de dar respuesta a los desafíos futuros.

En cuanto a las políticas destinadas a altos potenciales, en orden de importancia decreciente, las empresas mencionaron las siguientes: compensaciones y beneficios, capacitación, becas de estudios (por ej. MBA), y desarrollo/promociones.

5.4 Herramientas

A continuación detallamos la frecuencia de uso de las diferentes herramientas de desarrollo por parte de las empresas encuestadas.

Tabla 5. Utilización de Herramientas de desarrollo

	% Empresas (n= 137)
Educación formal (becas totales o parciales)	64
Asignación en proyectos	58
Programa de entrenamiento para Gerentes	55
Postulaciones internas	52,9
Asistencia o participación en programas corporativos	48,9
Rotación por diferentes puestos	38,7
Traslados al interior o al exterior del país	33,6
Programa de <i>coaching</i>	30,7
Plan de sucesión	24,3
Programa de <i>mentoring</i>	11,7
Programas previos al retiro	2,9

De las prácticas de desarrollo, se puede constatar que la más utilizada es la educación formal (64%). Esta herramienta también es la más utilizada en Estados Unidos donde, según ASTD (2009), el entrenamiento representa la actividad de gestión del talento más empleada (61,7%).

Según estos resultados, en Argentina se sigue privilegiando un enfoque de aprendizaje tradicional ya que además del entrenamiento formal, el entrenamiento destinado a la población de gerentes es utilizado por el 55% de las empresas. Por otra parte, constatamos que las actividades que permiten un aprendizaje en el puesto y que según diversos autores resultan ser las más efectivas para el rápido desarrollo de los altos potenciales (Conger, 2010) cuentan con menor presencia: asignación en proyectos (58%), rotación por diferentes puestos (38,7%), traslados al interior o al exterior del país (33,6%).

Cabe destacar que se observa una mayor utilización de la rotación de puestos en aquellas empresas que, efectivamente, cuentan con un proceso de identificación de potencial (53,7%) versus el resto (30%). Esto podría sugerir que, en las primeras, los candidatos a estas rotaciones podrían ser tanto aquellos que técnicamente están en condiciones de cubrir el rol (objetivo desempeño) como aquellos que podrían beneficiarse del aprendizaje que el puesto les brindaría (objetivo desarrollo).

En lo que respecta a la utilización de prácticas de desarrollo “uno a uno”, se puede observar que la práctica del *coaching* (30,7%) es mucho más difundida que el *mentoring* (11,7%). Esta diferencia puede estar vinculada en que la primera tiene foco en el desempeño en el puesto y, por lo tanto, está orientado a una población más extendida mientras que la segunda se focaliza en acompañar el desarrollo de potencial de un grupo más limitado.

Si comparamos el porcentaje de utilización del *coaching* a nivel internacional, observamos que el porcentaje de empresas que lo utilizan no está muy alejado. En Estados Unidos, el 25%-30% de las organizaciones reportan contar con programas formales de *mentoring* (Corporate Leadership Council, 2005) y las compañías consideradas como de primera línea utilizan programas de *mentoring* y *coaching* en el 58% de los casos versus el 24% en el resto de las empresas (Fulmer & Bleak, 2008). En Inglaterra, tanto el *coaching* como el *mentoring* se identifican como herramientas frecuentemente utilizadas en la gestión del talento (43% y 32% respectivamente) (CIPD, 2006), mientras que en Francia el *coaching* es implementado en el 22% de las empresas (Naschberger, 2007).

En cuanto a los programas de *mentoring*, estamos por debajo de los índices internacionales presentados. Aun así es interesante señalar, que del 11,7% de empresas que lo emplean, un 87,5% cuenta con detección formal de potencial. Esto sugeriría la precondition de un proceso formal que permita identificar a la población beneficiaria de esta práctica. Finalmente, la utilización del plan de sucesión como herramienta de desarrollo es del 24.3%. Si consideramos aquellas empresas que cuentan con ambos procesos, desempeño y potencial, este porcentaje se eleva al 40%. Aun así, esta práctica cuenta con una menor difusión que en Norteamérica (44% de las empresas encuestadas, Towers Perrin, 2005).

Finalmente, la utilización del plan de sucesión como herramienta de desarrollo es del 24.3%. Si consideramos aquellas empresas que cuentan con ambos procesos, desempeño y potencial, este porcentaje se eleva al 40%. Aun así, esta práctica cuenta con una menor difusión que en Norteamérica (44% de las empresas encuestadas, Towers Perrin, 2005). Si observamos Europa, en Alemania el 65% lo utiliza, en Austria el 64% y el 50% en Inglaterra. Por el contrario, su presencia es menor en Irlanda (21,7%), Portugal (25,6%) y Dinamarca (27,2%) (Mayrhofer *et al.*, 2004).

La presencia de un plan de sucesión está vinculada con el origen del capital. Las empresas de origen latinoamericano presentan en menor medida esta herramienta ($\chi^2 = 10,59$, odds ratio, OR = 0,27 (intervalo de confianza IC 95% 0,11-0,65), P = 0,013). Si analizamos las empresas encuestadas por origen del capital, los porcentajes obtenidos replican los observados a nivel internacional. En las compañías de capital norteamericano la utilizan el 45%, similar al 44% observado por Towers Perrin (2005). En el caso de las compañías de capital europeo, la presencia local es del 42,9% mientras que los estudios internacionales muestran una oscilación entre el 21,7% en Irlanda y 65% en Alemania. Finalmente, si consideramos a las empresas de capital de origen latinoamericano, el 16,1% de las mismas cuenta con dicha práctica contra el 24.3% de la muestra total lo que sugeriría un espacio para continuar profesionalizando el proceso de desarrollo. Los índices de presencia de procesos de desempeño (45%) y de potencial (29%) posibilitarían una mayor presencia de la práctica.

En lo referente a la diversidad de prácticas, constatamos que la riqueza de prácticas se vincula también con el origen del capital. Observamos una diferencia estadísticamente significativa ($F= 6.13$, $P \leq 0.0001$). En las empresas de capital latinoamericano se utiliza 3,67 herramientas mientras que en las empresas de capital europeo y norteamericano esta media se eleva a 5,43 y 5,75 respectivamente.

El riesgo relativo de tener mayor riqueza de prácticas es inferior en las empresas latinoamericanas ($\chi^2 = 18,71$, odds ratio, OR = 0,14 -intervalo de confianza IC 95% 0,05-0,40, $P= 0.001$). Contar con una mayor riqueza de prácticas permite disponer de mayores alternativas al momento de diseñar planes de desarrollo ajustados a diferentes necesidades.

Por último, si analizamos la frecuencia de uso de la totalidad de las prácticas de desarrollo en nuestras empresas, observamos que las más utilizadas son aquellas destinadas a la totalidad de la población siendo estos altos potenciales o no. Es decir, se utiliza una mirada amplia de talento.

Estas herramientas se complementan entre sí y se retroalimentan. En consecuencia, a mayor presencia de prácticas se puede estimar que la organización brinda una mejor respuesta a las necesidades de talento tanto en sentido amplio como estricto.

5.4.1 Herramientas de identificación del potencial

De las prácticas analizadas sólo se observan diferencias significativas entre las empresas que tienen programas formales de identificación de potencial en las herramientas de *mentoring*, rotación de puestos y plan de sucesión.

En el caso del *mentoring*, del 11, 7% de empresas que lo hacen, el 87,5% tiene detección formal de potencial ($\chi^2 = 17,54$, odds ratio, OR = 14,17 (intervalo de confianza IC 95% 3,07-65,41), ($P= 0.000$).

La rotación de puestos (53,7%) es mayor en aquellas empresas que sí cuentan con un proceso de identificación de potencial. Mientras que en aquellas que no cuentan con este proceso, sólo el 30% utilizan esta herramienta ($\chi^2 = 7,62$, odds ratio, OR = 2,69- intervalo de confianza IC 95% 1,32-5,48, $P = 0.006$).

Si bien el plan de sucesión es utilizado por el 24,3% de las empresas en la totalidad de la muestra, si consideramos solamente aquellas empresas que cuentan con procesos de gestión del desempeño e identificación del potencial, este porcentaje se eleva al 40%.

6. Planificación del talento

Considerando a las empresas que no respondieron, más a aquellas que no tienen previstas acciones, un 53% del total no incluye en su agenda acciones de gestión de talento a desarrollar en el futuro.

De aquellas compañías que sí tienen previstas acciones para los próximos tres /cinco años emprenderán, prioritariamente, iniciativas vinculadas con desarrollo (40%). En menor medida estarán orientadas a selección y gestión de la sucesión (22%).

La iniciativa más citada es entrenamiento, que constituye la herramienta más utilizada hoy y podemos estimar que esta tendencia se mantendrá en los próximos años. Cabe destacar que la mayoría de las empresas que utilizarán esta herramienta son aquellas que no identifican potencial (sólo el 34,8% lo hace), con lo cual asumimos que el entrenamiento tiene como objetivo una mejora de desempeño en el puesto.

La segunda acción más mencionada por aquellas que no identifican potencial es selección. En cuanto a las empresas que sí identifican potencial, selección constituye la opción elegida pero acompañada de gestión de la sucesión.

En síntesis, si la gestión del talento consiste en anticiparse a las necesidades organizacionales para contribuir a la realización de la estrategia y establecer un plan para dar respuesta a las mismas, pocas empresas de las analizadas están utilizando las herramientas disponibles para hacer frente a los desafíos.

6. CONCLUSIONES

El objetivo del presente estudio era relevar las prácticas que se están implementando en Argentina para desarrollar talentos y establecer en qué medida estas están alineadas con las tendencias a nivel internacional.

En las empresas encuestadas se puede observar que la gestión de desempeño es la práctica más difundida (59%) y constituye, asimismo, un proceso fundacional para la implementación de otras prácticas de desarrollo. En efecto, identificamos una asociación positiva entre la utilización de la información generada desde el proceso de desempeño y otras herramientas tales como educación formal, programas de entrenamiento para gerentes, participación en programas corporativos, asignación de proyectos y traslados al interior/ exterior, postulaciones internas y plan de sucesión.

La identificación de potencial está presente en una menor cantidad de compañías (39,4%). En aquellas empresas que identifican altos potenciales, la utilización de otras herramientas de desarrollo (rotación de puestos, *mentoring*, plan de sucesión) es mucho más elevada. Un aspecto interesante a señalar, es que el 50% de las empresas que identifica talento no implementa políticas diferenciadas para esta población. Esto sugiere la inexistencia de un enfoque sistemático e integrado de gestión del talento.

Por otra parte, constatamos que en el país se sigue privilegiando un enfoque de aprendizaje formal. El uso del *coaching* como herramienta de desarrollo “uno a uno”, está en línea con la utilización a nivel internacional mientras que estimamos que hay un espacio para crecer en la utilización de la herramienta de *mentoring*.

El plan de sucesión se nutre de los procesos de desempeño y potencial y permite la elaboración de planes alternativos a ser implementados por medio de las diferentes herramientas de desarrollo. Si bien en la actualidad se objeta la utilidad de esta herramienta en razón del cambio continuo del contexto y, en consecuencia, de las estrategias organizacionales, entendemos que es más efectivo contar con un plan al que haya que ajustar de manera más frecuente que no contar con ninguno. Esta postura es compartida por las empresas en Estados Unidos y mayormente en Europa (Francia, Alemania, Austria, Inglaterra) donde todavía se observa un predominio de mercados laborales internos. No obstante, en Argentina su utilización es baja y entendemos que debería fortalecerse.

Las herramientas de desarrollo se complementan entre sí y se retroalimentan. En consecuencia, a mayor presencia de prácticas se podría estimar que existe una mejor respuesta frente a las necesidades de talento tanto en sentido

amplio como estricto. Esta mayor presencia se observa en las empresas multinacionales de origen europeo y norteamericano y, permite suponer que son estas compañías las que impulsan el avance de las prácticas, observándose una brecha importante entre éstas y las empresas de origen latinoamericano. Vale la pena destacar que las filiales argentinas de estas multinacionales siguen la tendencia de frecuencia de uso de las prácticas de sus países de origen. Cabe preguntarse si esto se debe a la nacionalidad del accionista mayoritario o a su condición de empresa multinacional. Consideramos que para dar respuesta a esta pregunta sería necesario comparar empresas con características similares (tamaño y multinacional) y distinto origen de capital (ej. multinacional argentina versus americana). Como así también, comparar multinacionales de una nacionalidad determinada con otras empresas similares de la misma nacionalidad que no sean multinacionales. Si bien existen algunos antecedentes de estos estudios (Pudelko & Harzing, 2007; Claus & Hand, 2009), ninguno de ellos fue realizado en nuestro contexto regional.

A lo largo de este estudio analizamos tanto tendencias observadas en multinacionales, como así también en distintos contextos nacionales y, en ambos casos, se pueden establecer líneas direccionales. Por un lado, el enfoque convergente ya mencionado a nivel de las multinacionales y, por otro lado, estimamos cierta convergencia direccional entendida como las empresas y los países moviéndose en la misma dirección sin implicar por ello una convergencia final. Es decir los países se vuelvan similares (Brewster, Mayrhofer & Morley, 2004).

Finalmente, respecto de las acciones a emprender para los próximos tres a cinco años, las empresas consultadas manifestaron, en un 53% de los casos, no tener acciones previstas. Si consideramos las proyecciones de evolución del talento en Argentina para los próximos años (Heidrick & Struggles, 2009; Manpower Group, 2011; PWC, 2011a) entendemos que estos esfuerzos no son suficientes y consideramos necesario establecer planes de acción para hacer frente a los desafíos.

7. Bibliografía

- ADRHA (2008) Disponible en: www.edudebolivar.blogspot.com/2008/05
- Ashton, C., Morton, L. Managing talent for competitive advantage, *Strategic Human Resources Review*, v. 4, July/August, n. 5, pp. 28–31, 2005.
- ASTD (2009). En ISRAELITE, L. *Talent Management- Strategies for Success from Six Leading Companies*, ASTD Press, United States, 2010.
- Baruch, Y., Peiperl, M. Career management practices: An empirical survey and implications. *Human Resource Management*, v. 39, n. 4, p. 347-366, 2000.
- Bernthal, P., Wellins, R. S. *Leadership Forecast: 2003-2004*. Bridgeville, PA: Development Dimensions International, Inc., 2004.
- Brutus, S., Derayeh, M. Multisource assessment programs in organizations: An insider's perspective. *Human Resource Development Quarterly*, v. 13, n. 2, p. 187-202, 2002.
- CIPD Clarke, R., Winkler, V. *Reflections on talent management. Learning and development survey*, London, 2006.
- Claus, L., Hand, M. Customization Decisions Regarding Performance Management Systems of Multinational Companies- An Empirical View of Eastern European Firms, *International Journal of Cross Cultural Management*, v. 9, n. 2, p. 237–258, 2009
- Collings, D.G.; Mellahi, K. Strategic Talent Management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, v.19, n. 4, p. 304–313, 2009.
- Conger, J. Leadership development interventions. Ensuring a return on the investment. En *Handbook of leadership theory and practice: a Harvard Business School Centennial Colloquium*, Editado por Nohria Nitin y Khurana Rakesh, 2010.
- Corporate Leadership Council *Mentoring: From theory to action*, 2005. Obtenido en Noviembre 15, 2006. <http://corporateleadershipcouncil.com>.
- CRANET Survey on Comparative Human Resource Management – International Executive Report 2005, 2006.
- Cunningham, I. Talent Management: making it real. *Development and Learning in Organisations* v. 21, n. 2, p. 4-6, 2007.
- Dany, F., Hatt, F. Les pratiques de RH des entreprises en France : leurs spécificités par rapport aux pratiques de 32 autres pays. ENQUÊTE CRANET – EM LYON, 2004.

Derr, B., Rousillon, S., Bournois, F. *Cross –Cultural Approaches to Leadership Development*, Quorum Books, London, 2002.

Farley, C. HR's role in Talent Management and driving business results".

Employment Relations Today, v. 32, n. 1, p. 55-62, 2005.

Festing, M., Barzantny, C. A comparative approach to performance management in France and Germany: the impact of the European and the country-specific environment, *European Journal of International Management*, v. 2, n. 2, p. 208-227, 2008.

Fulmer, R., Bleak, J. L. *Leadership Advantage: How the Best Companies Are Developing Their Talent to Pave the Way for Future Success*, New York Amacom Books, 2008.

Gutteridge, T. G. Organizational career development systems: The state of the practice. En D. T. HALL & ASSOCIATES (Eds.), *Career development in organizations* (p. 50-94). San Francisco, CA: Jossey-Bass Inc., 1986.

HAY GROUP. Prácticas y tendencias del mercado de trabajo en Argentina, 2009.

Heidrick & Struggles. Mapa de talentos en Latinoamérica. Estudio para la cuantificación y mapeo de la calidad del capital humano en 2008 y 2013, 2009.

Hewitt The current state of performance management and career development, 2010.

Hudson Disponible en: uk.hudson.com/.../uk-press-release-hr-survey-tackling-the-economic-crisis.pdf, 2009.

INSTITUTO DE EMPRESA Informe Anual de Grupos Sectoriales, Madrid, Instituto de Empresa, 2004.

Lewis, R.E.; Heckman, R.J. Talent Management: A critical review, *Human Resource Management Review*, v. 16, p. 139–154, 2006.

Lindholm, N. National culture and performance management in MNC subsidiaries, *International Studies of Management and Organization*, v. 29, p. 45–66, 2000.

Manpower Group, Resultados da Pesquisa sobre Escassez de Talentos 2011, 2011.

Mayrhofer, W., Meyer, M., Iellatchitch, P., Schiffinger, M. Careers and human resource management- a European perspective, *Human Resource Management Review*, v. 14, p. 473-498, 2004.

Naschberger, C. Talent Management: The case of High Potential Management of Graduates of a French Business School, 2007.

PWC, Pesquisa Gestão de Performance. Disponible en: [Pesquisa - Gestão de Performance](#), 2008

PWC, Growth reimaged. The talent race is back on. 14th Annual Global CEO Survey Disponible en: (publications/ CEO survey-talent race, 2011a

PWC, LINS, J.; SOTTOVIA, M. Tendências en Capital Humano- Retenção de talentos, Relatório de Pesquisa, Abril, 2011b.

Paauwe, J., Boselie, P. Challenging strategic HRM and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*. V. 13, n. 3, p. 56-70, 2003.

Palmisano, S.J. The Globally Integrated Enterprise, *Foreign Affairs*, May/June Disponible en: [http:// www.foreignaffairs.com/articles/61713/samuel-j-palmisano/the-globally-integrated-enterprise](http://www.foreignaffairs.com/articles/61713/samuel-j-palmisano/the-globally-integrated-enterprise), 2006

Pudelko, M.; Harzing, A.W. Country-of-Origin, Localization or Dominance Effect? An empirical investigation of HRM Practices in Foreign Subsidiaries, *Human Resource Management*, v. 46, n. 4, p. 535-559, 2007.

Rose, D. S., Walsh, A. B. Current trends in 360° feedback (Technical report #8251), 3D Group, 2004.

Silzer, R. F., Church, A. H. Identifying and Assessing High Potential Talent: Current Organizational Practices. En R. F. SILZER AND B. E. DOWELL (Eds.) *Strategy Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, Jossey Bass: San Francisco, 2010.

Silzer, R; Dowell, B.E, *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*, John Wiley & Sons, United States, 2010.

Smith, C. , Meiksins, P. System, society and dominance effects in cross-national organizational analysis, *Work, Employment and Society*, v. 9, p. 241-267, 1995.

Stahl, G., Bjorkman, I., Famdale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., Wright, P. Global Talent Management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline, *Insead Faculty & Research Working Paper. Working Paper Series* Fontainebleau, France, INSEAD, 2007.

Stephenson, E.; Pandit, A. *How companies act on global trends: A McKinsey global survey* Boston: McKinsey, 2008.

Towers Perrin. Talent Management, The State of the Art - HR Services, 2005.