

Gestión del talento

Análisis de situación y tendencias en el manejo de los mejores empleados en empresas del mercado argentino.

Un informe de la consultora Whalecom sintetizó las principales conclusiones de la investigación sobre el estado de situación en las prácticas relacionadas con gestión del talento y desarrollo de líderes en empresas nacionales y globales que operan en la Argentina. El objetivo fue detectar tendencias y brechas que puedan servir como guía y fundamento para la toma de decisiones en estos temas, con el objetivo de mejorar el impacto y la efectividad. En la introducción al informe, Paula Molinari, presidenta de WHALECOM y directora Académica del Programa Ejecutivo de Recursos Humanos Universidad Torcuato Di Tella, fundamentó la tarea así: “Si bien existen muchas páginas escritas sobre la gestión del talento, aún hay una brecha enorme entre lo que se piensa, se dice y se hace. No nos detendremos aquí en subrayar la importancia de la mejora en la gestión del talento, porque creemos que ya no es necesario. Sí enfatizaremos la urgencia. Los cambios radicales en el mercado de empleo que enfrentamos en esta época, desde la escasez de personal calificado a los niveles de compromiso más bajos de la historia de las empresas, ubican en un lugar de prioridad a la gestión del talento, que se vuelve un tema fundamental en la agenda de la Alta Dirección y en la base de la estrategia. Sin embargo, todavía queda mucho por mejorar en la gestión. Como solemos decir, seguimos jugando un juego nuevo con reglas viejas. Podemos resumir en tres los grandes cambios en relación con las personas: 1) no vamos a tener la gente que necesitamos; 2) las personas van a querer otras cosas y 3) la

tecnología va a hacer estragos en la forma de trabajar. Creemos que las empresas que pongan foco en la gestión del talento más rápidamente y logren integración con el negocio tendrán una gran ventaja comparativa”.

¿Qué es el talento?

Cuando se pregunta a las empresas quiénes son los Talentos, aparece una gran variedad de criterios, que van desde “supervisoras y vendedoras”, pasando por “ingenieros de proyectos” a la definición de potencial. Surgen dos patrones de respuestas:

- La definición de talento está relacionada con el nivel en la estructura organizacional o el puesto.
- Los talentos se identifican a partir de su Desempeño y en relación con el Potencial de Crecimiento y el Plan de Sucesiones (los talentos son las personas del más alto desempeño y/o potencial).

Resultados

A continuación, se resumen las tendencias en Gestión de Talento que surgen del relevamiento de Whalecom.

- La Gestión de Talento se está instalando en la agenda de la Alta Dirección de las empresas y muestra avances importantes en los últimos tres años. La Alta Dirección comienza a asumir la responsabilidad en este tema con un involucramiento creciente. Implica mayor foco en Programas, más presupuesto y dedicación de la Alta Dirección. Esta preocupación parece estar más instalada en las compañías multinacionales que en las nacionales; no parece estar asociada al sector de actividad ni a la cantidad de empleados.

- ¿Los premios a la alta gerencia están vinculados con la gestión del talento? Los porcentajes demuestran que el alineamiento de los criterios de reconocimiento a la alta gerencia con la importancia de la Gestión del Talento debe ser mejorado. Es decir, se reconoce el tema como importante, pero al momento de premiar a los ejecutivos, las métricas que se utilizan son las tradicionales. La forma en que se interpretan los resultados del management responde aún a un paradigma instalado en el siglo XX y constituye un gran impedimento para la adecuada gestión del Talento y la mejora en todos los procesos asociados. Es, finalmente, un tema de “gobierno corporativo”: ¿de quién es la responsabilidad de la gestión del talento? Obviamente, no de RRHH, sino de la dirección. Hoy la Gestión del Talento debe formar parte de la estrategia.

- Las empresas en la Argentina siguen la tendencia mundial de pasar de la definición de talento, ligada a la posición jerárquica, a una definición de Talento relacionada con las posiciones críticas, la performance y el potencial. Las empresas que se focalizan no sólo en el desempeño, sino también en el potencial, tienen una mirada de planeamiento y desarrollo de liderazgo y generalmente son las que ya trabajan en los Planes de Sucesión.

- Las empresas en la Argentina comienzan a utilizar matrices para segmentar el talento, basadas en variables de desempeño y potencial, que facilitan la visión de la Alta Dirección, el planeamiento y la toma de decisiones.



- Lentamente, las empresas en la Argentina comienzan a reunir información sobre el desempeño y potencial de los colaboradores en forma grupal, generando homogeneidad de criterios y fortaleciendo la cultura.

- Las empresas en la Argentina están poniendo el foco en el desarrollo del liderazgo. Crecen los programas de desarrollo de mandos medios, con mayor protagonismo por parte de las empresas y más ligados a su cultura.

Las empresas muestran una tendencia a trabajar en el Desarrollo de Líderes. Sin embargo, llama la atención el alto porcentaje que admite no tener un modelo de liderazgo claro y compartido. Este es un tema que evidencia la falla en la integración de los procesos de Gestión del Talento.

Los resultados del estudio arrojan una gran diferencia con el trabajo de investigación de 16 empresas del Reino Unido, en el que se muestra que un 100% de éstas usan un Modelo Integrado de Liderazgo.

En relación con los Programas de Desarrollo de Líderes, las empresas globales se muestran más activas y con más foco que las nacionales.

- Las prácticas de Mentoring, Coaching y Feedback 360° se van incorporando a las empresas como soporte para el desarrollo del talento. En la Argentina, siguiendo una tendencia general, se profundiza la utilización de los Programas de Mentoring, orientados a los segmentos de Alta Dirección y a los Altos Potenciales, en empresas tanto globales como regionales. También se fortalece la tendencia a utilizar el Coaching, provisto generalmente por externos. Estos Programas se dirigen esencialmente a cubrir dos necesidades: en primer término, fortalecer a los Gerentes y la Alta Dirección, concentra-



dos en desarrollo de liderazgo. En segundo término, a cubrir brechas de desempeño. Los Programas de coaching duran entre 6 meses a un año en promedio. Por otra parte, la utilización del F360° como herramienta está creciendo en la Argentina, esencialmente debido al mayor foco en desarrollo; sin embargo, aún son pocas las empresas con Programas de Feedback 360° formales, con un buen seguimiento del proceso.

Temas pendientes

Si bien la Gestión del Talento empieza a estar presente en la agenda de la Alta Dirección de las empresas en la Argentina, aún hay una brecha muy grande entre lo que se dice y lo que se hace. Falta avanzar en la congruencia entre los valores que se expresan y cómo se asocian con métricas que miden los resultados. Las empresas avanzan en la incorporación de Políticas y Programas, pero aún falta mejorar la gestión de los mismos y su relación con el negocio.

Las empresas destinan mayor presupuesto a acciones relacionadas con

la Gestión del Talento, pero aún deben avanzar en la integración de todas estas acciones en un modelo claro. También destinan esfuerzos en Programas de Desarrollo de Líderes, pero aún adolecen en muchos casos de modelos de liderazgo claros y compartidos. Los procesos de segmentación y diferenciación, la utilización de matrices y la participación de los niveles gerenciales en su construcción están comenzando, pero deben aún ser instalados como procesos estratégicos. Si bien casi todas las empresas gestionan el Desempeño, los Programas deben actualizarse, agilizarse, ser transparentes y aportar a la gestión.

Las prácticas relacionadas con el desarrollo, como Coaching, Mentoring y F360°, están comenzando a ser utilizadas, marcando un mayor foco en la Gestión del Talento y, específicamente, en el desarrollo. Sin embargo, aún falta articularlas en Programas, con seguimiento y continuidad, integrados al resto del modelo. ●

