

**DESAFIOS EN LA RETENCIÓN DEL PERSONAL DE
GERENCIA DE PROYECTOS – INVESTIGACION CLINICA,
LABORATORIO CENTRAL**

ALUMNO: MARIANA SANCHEZ CHOPA

TUTOR: LILIANA MOYA

AÑO: 2016

LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES



AGRADECIMIENTOS

Terminar esta experiencia de Maestría significa alcanzar una meta y cumplir un sueño. Esto no hubiese sido posible sin las siguientes personas a las que les quiero agradecer:

A mis compañeros de cohorte y en especial al Grupo 2, por haberme allanado el camino y alentado a lo largo de estos dos años, y porque trabajar con ellos fue un placer y un aprendizaje constante.

A mi tutora, por toda su paciencia y respeto, y por ayudarme a cerrar este círculo en un momento tan especial para mí.

A mi familia, porque sin su soporte e incondicionalidad, ni esto ni nada hubiera sido posible.



RESUMEN

En la actual sociedad del conocimiento, el capital intelectual y humano constituye la fuente principal de generación de valor en las organizaciones. Existe una preocupación creciente por su retención efectiva, para así poder minimizar los costos generados por una alta rotación y el impacto negativo en la pérdida de experiencia y calidad del servicio. Es así entonces que la gestión del talento se ha convertido en un factor crítico para el éxito y la supervivencia de las organizaciones.

En el presente trabajo se buscó identificar los factores clave que influyen en la atracción y retención de los empleados del área de Gerencia de Proyectos del Laboratorio Central, compañía dedicada a la Investigación Clínica. Se estudió la propuesta de valor de la compañía y se analizaron los factores críticos que inciden en la rotación y su impacto generacional.

Se observa que los profesionales del sector no encuentran satisfechas expectativas fundamentales referentes a remuneración y desarrollo de carrera, sin distinción generacional aparente. La proposición de valor al empleado necesita adaptarse e incluir los atributos actuales más valorados para transformar a la organización en más atractiva y disminuir la rotación. De esta manera estaría en condiciones de incrementar la motivación y el engagement impactando positivamente en el logro de los objetivos de la empresa.

PALABRAS CLAVE:

Retención del personal, Rotación, Gestión del Talento, Capital Humano, Capital Intelectual, Proposición de Valor, Engagement, Motivación, Generaciones, Gerencia de Proyectos.

**INDICE**

1- GENERAL	1
INTRODUCCIÓN.	1
PLANTEO DEL PROBLEMA.....	3
OBJETIVOS.	6
a. Objetivos Generales	6
b. Objetivos Específicos	6
HIPÓTESIS.	6
METODOLOGÍA.....	6
2- MARCO TEÓRICO.....	9
CAPÍTULO I: CAPITAL INTELECTUAL Y TALENTO	9
1. Introducción	9
2. Capital Intelectual	11
3. Elementos del Capital Intelectual	14
3.1 Capital Estructural	14
3.2 Capital Relacional	15
3.3 Capital Humano	16
3.4 Relaciones entre los distintos elementos del Capital Intelectual	19
4. ¿Qué es el talento?	20
CAPÍTULO II: GESTION DEL TALENTO.....	25
5. ¿Cuáles son los problemas que enfrentamos?	25
6. ¿Qué es la gestión del talento humano?	27
7. Modelos de Gestión.	29
8. ¿Qué hacen las compañías con un alto desempeño con respecto a la gestión del talento? Mejores prácticas	32
9. Importancia de la retención del talento	36
CAPÍTULO III: ENGAGEMENT Y MOTIVACION.....	40
10. Engagement	40
10.1 Impacto del Engagement ¿Por qué es importante el engagement?	42
11. Motivación	46



11.1 Teorías de motivación	48
11.2 Modelos integradores y contemporáneos	51
CAPÍTULO IV: LA EMPRESA.	55
12.El Mundo de la Investigación Clínica	55
13. El Laboratorio Central	60
14. El Departamento de Servicios de Proyecto y su problemática actual	61
15. Proposición de Valor al Empleado	63
15.1 ¿Por qué es importante definir una Proposición de Valor?	63
15.2 La EVP es un proceso continuo	67
3- MARCO EMPIRICO – TRABAJO DE CAMPO.....	68
CAPÍTULO V: ASPECTOS FORMALES.....	68
16. Investigación	68
17. Muestra	68
18. Fuentes y procesamiento de la información	68
CAPÍTULO VI: PROPOSICION DE VALOR AL EMPLEADO	71
CAPÍTULO VII: ENTREVISTAS	78
19. A líderes y gerentes	78
19.1 A líderes de la organización	78
19.2 A gerentes del área de Servicios de Proyecto	81
20. A antiguos empleados del área	82
CAPÍTULO VIII: ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DEL AREA	85
21. Análisis y Resultados	86
21.1 Factores de Retención y Compromiso	91
21.2 Factores de Atracción	106
4- CONCLUSIONES.....	110
CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES GENERALES	110
CAPÍTULO X: CONSIDERACIONES FINALES Y RECOMENDACIONES	115
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	121
BIBLIOGRAFÍA.	124
ANEXOS	
ANEXO I – Encuesta a los empleados del área de Servicios de Proyecto	



ANEXO II – Entrevistas a Líderes

ANEXO III – Entrevistas a Gerentes del área de Servicios de Proyecto



1-GENERAL

INTRODUCCIÓN

La gestión del talento constituye hoy en día uno de los objetivos estratégicos más importantes de las organizaciones y tema fundamental de la agenda de la Alta Dirección. Desde todo punto de vista, el talento es esencial y un factor clave en el mantenimiento de las ventajas competitivas de las empresas, siendo el conocimiento que los trabajadores de las organizaciones poseen, uno de los activos más difíciles de gestionar, atraer y retener.

El concepto de sociedad del conocimiento fue acuñado por Peter Drucker allá por 1969¹. Medio siglo después, se encuentra más activo que nunca moldeando organizaciones y transformando las estructuras que gobiernan el mercado laboral. Drucker preveía ya en aquellos tiempos un nuevo orden económico en el que el conocimiento, y no el capital, la materia prima ni el trabajo, sería el recurso clave. Cobra así importancia el llamado “*trabajador del conocimiento*” (*knowledge worker*), término que ya había introducido previamente en 1959. Este término hace referencia al trabajador formalmente educado y con capacidad para adquirir y aplicar nuevos conocimientos teóricos y prácticos en forma constante. El concepto propone un cambio de paradigma y valores y estimula el hábito del aprendizaje continuo. Autores como Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1995), Peter Senge (1990) y Canals (2003) entre otros siguieron trabajando y aportando sus ideas sobre la gestión del conocimiento.

¹ En 1957 en su libro “Los límites del Mañana” (Landmarks of Tomorrow: A Report on the New “Post Modern) introduce por primera vez el concepto de trabajador del conocimiento (*knowledge workers*). Posteriormente (1969) en su obra “La Edad de la Discontinuidad” (The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society) acuña el término Sociedad del Conocimiento. Para más información ver: Drucker, P. (1993) *La Sociedad Postcapitalista*. Barcelona. Apóstrofe.



El trabajador del conocimiento es aquel que tiene la aptitud de mejorar constantemente sus competencias y de desempeñarse efectivamente de trabajo en trabajo y de organización en organización. Son aquellos que con su actividad se ocupan de agregar valor al conocimiento que reciben como insumo, es decir, no solamente operan con la información sino que la transforman en nuevos conocimientos.

En la sociedad del conocimiento, son los trabajadores los dueños del principal factor de producción, ya que llevan sus conocimientos consigo donde quiera que vayan. Estos trabajadores son proclives a una mayor movilidad laboral en búsqueda de nuevos desafíos de aprendizaje y progreso de acuerdo a sus intereses, generando profundas transformaciones en el mercado del trabajo.

La retención del personal es uno de los principales desafíos actuales. Existe en las organizaciones actuales una creciente preocupación por la retención del capital intelectual y del talento humano que no tiene precedentes. Los cambios que han tenido lugar en el entorno empresarial de los últimos años han transformado la forma en que las compañías contemplan los recursos humanos: hoy más que nunca, las empresas están enfocadas – o deberían estarlo – en la gestión de sus activos más valiosos: los trabajadores. En cualquier caso, la retención del talento surge en el momento en que la cultura corporativa de “la persona que ha trabajado en la misma empresa durante toda su vida” alcanza su extinción.

Las organizaciones típicamente asumieron que contar con el personal idóneo no iba a constituir una limitación y que siempre se iba a poder encontrar en la cantidad y calidad suficiente para poder apoyar los distintos planes de inversión y desarrollo de las compañías. Las condiciones actuales dieron por tierra con esta creencia. Las corporaciones están enfrentando distintos desafíos: demandas económicas complejas a nivel global (grupos multiculturales, habilidades distintas,



nueva tecnología); compañías medianas y pequeñas que compiten por el mismo segmento del talento y el incremento de la movilidad laboral -trabajo de los ejecutivos con distintos empleadores. Conjuntamente, la población de profesionales que hasta ahora venía creciendo al nivel del PBI está moviéndose en dirección contraria, y no se avizora ninguna tendencia que pueda contrarrestar esta declinación².

Para muchas posiciones calificadas, la demanda laboral superó a la oferta provocando lo que se ha llamado la guerra por los talentos. Las capacidades o competencias del “saber hacer” se convierten así en uno de los activos más importantes: no solamente está limitada a posiciones técnicas específicos sino a una necesidad de las organizaciones en su conjunto, capaz de generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

En este trabajo nos ocuparemos de los desafíos de la gestión del personal centrado en el departamento de Gerencia de Proyectos del Laboratorio Central, compañía multinacional dedicada a la Investigación Clínica. El énfasis está puesto en la gestión y fundamentalmente la retención del talento asociado a la proposición de valor de la compañía.

PLANTEO DEL PROBLEMA

Por rotación o movimiento del personal se entiende al porcentaje de empleados que dejan la organización por distintas razones, en forma voluntaria o involuntaria. Las acciones de retención las podemos definir como aquellas dirigidas a “no dejar ir” a aquellos individuos que poseen una posición crítica en la organización y que son importantes para el éxito de las mismas. Lo que está en juego es la

² Para más información ver: Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, E. & Michaels III, E. (1998). *The War for Talent*. The McKinsey Quarterly. McKinsey & Company, 3



permanencia en la organización de ese factor diferenciador representado por las personas claves y que configura el nuevo recurso económico básico, “el conocimiento”.

El papel que cumplen las personas dentro de las empresas se ha transformado a lo largo de este último siglo. En el inicio se hablaba de mano de obra y luego se introdujo el concepto de recursos humanos, considerando al personal como un recurso más a gestionar en la empresa. En la actualidad el Capital Humano compone un factor clave de la organización: ayudar al personal a desarrollarse profesionalmente, capacitarlo, establecer metas adecuadas, diseñar correctamente el trabajo, permite alinear las expectativas individuales a las de la organización con el fin de establecer el entorno más beneficioso para ambas partes. El modelo Intellect³ (citado Documento Intellectus 2003-2004) define el Capital Humano como “el conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas o equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo, es decir, su capacidad de aprender”. Por lo tanto el Capital Humano se constituye en el activo más importante ya que es una fuente incuestionable de ventajas competitivas a largo plazo y genera el Capital Estructural y Relacional de la mayor parte de las organizaciones.

En el sector de Investigación Clínica, el Laboratorio Central es una unidad dedicada y especializada en la realización de una amplia variedad de test bioquímicos y en proveer soluciones científicas de calidad para la industria biofarmacéutica. Dentro de esta unidad, el departamento de Servicio de Proyectos es el encargado del gerenciamiento de los protocolos de investigación desarrollados por esta industria. La relación directa con los clientes externos, el manejo del presupuesto de cada estudio de investigación y el cumplimiento de fechas acordadas de entregas forma una parte fundamental de su tarea. La

³ Para más información ver: Instituto Universitario de Administración de Empresas (2003- 2004). *Modelo “Intellectus” Documento Intellectus*. Universidad Autónoma de Madrid.



organización supo retener en la región al personal clave de esta área durante mucho tiempo, pero en los últimos dos años la rotación del sector se incrementó hasta alcanzar valores de entre 20-40%.

La importancia del análisis de retención del personal está dada por el impacto negativo tanto relacional, estructural como así también económico-financiero que genera una alta rotación del staff clave en el sector encargado de gerenciar y establecer relaciones de largo plazo con el cliente. No implementar estrategias adecuadas de retención del personal tiene consecuencias para las organizaciones: si son las personas quienes realizan los procesos dentro de las empresas, la rotación afecta fuertemente la gestión y sus resultados. De acuerdo a Phillips (2002)⁴, “la amenaza más seria a un servicio de excelencia en la atención del cliente externo está dada por la rotación de aquellos empleados que se encuentran en la primera línea de contacto con el cliente”.

Mediante el trabajo que propongo, trataré de determinar los factores que influyen en el aumento de la rotación de esta área y responder a las siguientes preguntas:

- * ¿Es la propuesta de valor de la compañía adecuada para hacer frente a las condiciones cambiantes del mercado?
- * ¿Son necesarias generar acciones específicas para retener al personal clave del área?
- * Y de ser así, ¿cuáles de ellas serían?
- * ¿Cómo se debería estimar el valor de las soluciones encontradas para la retención del personal?

⁴ Para más información ver: Phillips, J & Edwards, L (2008). *Managing Talent Retention, An ROI Approach*. San Francisco: Pfeiffer



OBJETIVOS

a.-Objetivo general

El objetivo general es conocer los factores que impactan tanto en la atracción como en la retención del personal de gerencia de proyectos de la compañía y relacionarlo con la incidencia que tiene el contenido de la propuesta de valor de la organización al empleado.

b.-Objetivos Específicos

- Describir los procesos y políticas de recursos humanos en la compañía en general y en la región en particular enfocados a la atracción de talentos y retención del personal.
- Identificar los factores críticos que inciden en la rotación. ¿Varían de acuerdo a la pertenencia generacional?
- Sugerir acciones a implementar para mejorar la retención del staff del área.

HIPÓTESIS

El aumento en la rotación de personal en el departamento de Servicios de Proyectos podría disminuir con la implementación de acciones específicas de retención del talento.

METODOLOGÍA

El desarrollo de este trabajo consta de dos cuerpos:

- El primero está dado por el Marco Teórico y se refiere a la teoría que sustenta este trabajo. En él se describen la Gestión del Talento y su



relación con el trabajador del conocimiento y el Capital Intelectual - Capital Humano, Estructural y Relacional. También se hace hincapié en la importancia de la retención del talento, el engagement y la motivación y las consecuencias negativas de su falta de seguimiento por parte la empresa. Por último se da un pantallazo de la organización y su Proposición de Valor al Empleado.

- El segundo está dado por el Marco Empírico y consiste en el trabajo de campo, donde se buscará conocer los atributos y características valorados por el personal del sector e identificar acciones que puedan ayudar en la disminución de la rotación de este personal. Se recurrirá como técnica de relevamiento de datos primarios a una encuesta a los empleados con respuestas cerradas, para poder realizar un análisis de los atributos que más valoran de su empleo -actual y buscado- e identificar así aspectos no negociables.

- También se desarrollarán distintos tipos de entrevistas:
 - o Semi-estructuradas con líderes del negocio: Directores de Staffing y Recursos Humanos con el fin de conocer su visión y las implicancias de atracción, retención y rotación de los profesionales frente a la estrategia ejecutada por la compañía.
 - o Semi-estructuradas con mandos medios -gerentes de área- para conocer cómo resuelven el balance de alcanzar los resultados con la gestión de los requerimientos del personal.
 - o A empleados que no trabajan más en la compañía, siguiendo un esquema similar a la encuesta anteriormente nombrada para conocer directamente cuáles fueron las causas que influyeron en su partida y los factores que priorizan al momento de elegir un nuevo trabajo en función de sus intereses.



Entre los datos secundarios se utilizarán políticas institucionales, políticas de recursos humanos y artículos y estudios complementarios para apoyar el análisis de la información obtenida.

Se realiza después el análisis de correspondencia entre el análisis cuantitativo de las encuestas y el análisis cualitativo-interpretativo de las entrevistas.



2-MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I: CAPITAL INTELECTUAL Y TALENTO

1. Introducción

Como estuvimos viendo en la introducción anterior, el mundo actual vive una presión competitiva sin precedentes. Diversos factores tales como la globalización, con llegada de nuevos competidores desde todas partes del mundo y el impacto de la tecnología en la sociedad – en especial tecnologías de Información y Comunicaciones como Internet - han cambiado las reglas de juego del mercado y las organizaciones tienen frente a sí cada vez más retos y desafíos.

La lógica del mundo en el siglo XIX era simple: la agricultura constituía la principal fuente de riqueza, basada en la posesión de tierras y trabajo para producir alimentos y rentas. Luego surgió la era industrial, donde los productos manufacturados desplazaron a esta actividad: la generación de renta se basaba en el capital financiero, y se realizaba a través de la combinación de capital, materias primas y trabajo.

Posteriormente y hacia fines del siglo XX, se produce el arribo de la “era del conocimiento”. En esta nueva etapa el obrero industrial es reemplazado por el trabajador calificado que basa su trabajo en el conocimiento, convirtiéndose en la fuente principal de creación de riquezas para las organizaciones. Se produce entonces la sustitución de una economía basada en la explotación de recursos naturales y manufactura por una economía sustentada en el valor del conocimiento y la información. Las ventajas competitivas ya no provienen del labrado de la tierra, materias primas o de los músculos de los trabajadores, sino que tienen ahora su origen en las ideas, el know how y la innovación.



La dinámica del entorno de la llamada “era del conocimiento” también transformó las diferentes percepciones y necesidades sobre la gestión y la información. Hay numerosos factores que la diferencian de la era industrial, como el nuevo diseño en la gestión de los recursos humanos, flexibilidad de los procesos productivos, tecnologías de avanzada puestas al servicio de la producción, etc. Los activos físicos que históricamente se consideraron como el núcleo de valor de las empresas, carecen ahora de importancia relativa como consecuencia del crecimiento del valor de estos otros nuevos activos más presentes en la era del conocimiento, que integran la categoría de “intangibles”⁵. En este sentido Kaplan y Norton (2004) expresan que a diferencia de los activos financieros y físicos, los intangibles son difíciles de copiar por los competidores por lo que actúan como una importante ventaja competitiva para las organizaciones. Los directivos deberían entonces encontrar la forma de calcular el valor de estos activos intangibles, para de esta manera poder medir y gestionar adecuadamente la posición competitiva alcanzada por las organizaciones.

Son entonces estos recursos intangibles los que han adquirido gran relevancia en la actualidad, por su posibilidad de constituirse en la principal fuente de creación de valor de las organizaciones y la llave para generar ventajas competitivas para las mismas, generando un cambio cultural y de filosofía en la gestión de las empresas.

⁵Según Nevado Peña y Lopez Ruiz los activos intangibles pueden definirse como “todo aquel elemento que tiene una naturaleza inmaterial (normalmente sin sustancia o esencia física) y posee capacidad para generar beneficios económicos futuros que pueden ser controlados por la empresa. Deben presentar todos ellos, como característica la capacidad de un determinado recurso para obtener beneficios económicos futuros, pudiendo ser utilizado para producir bienes o servicios, además de tener, la condición de intangibilidad”. Para más información ver: Nevado Peña, D. y López Ruiz, V.R. *Una Nueva Gestión del Conocimiento para alcanzar una visión integral de la organización*. Documento obtenido de internet, sitio web: <http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%C2%BA36/DOMINGO%20NEVADO%20PE%C3%91A%20Y%20VICTOR%20RAUL%20LOPEZ%20RUIZ.pdf>



2. Capital Intelectual

El capital intelectual de una organización es justamente un activo intangible capaz de generar una ventaja competitiva en el mercado, y está relacionado con la posesión de conocimientos, relaciones con clientes y proveedores, cultura organizacional y tecnología e información entre otros elementos.

El término capital intelectual fue usado por primera vez por el economista John Kenneth Galbraith en el año 1969. Galbraith vinculaba entonces el capital intelectual a la acción intelectual, más que al mero conocimiento o al intelecto puro, definiéndolo entonces como un proceso ideológico antes que un activo estático intangible per se.

El Capital Intelectual, tal vez por ser un concepto reciente, no posee una definición universal. Algunos autores relacionan el Capital Intelectual al conocimiento, otros a la propiedad intelectual y a las capacidades intelectuales, entre otros argumentos que generan valor. Siguiendo a Bontis (1998) “el capital intelectual ha sido considerado por muchos, definido por algunos, comprendido por unos pocos y formalmente valorado por prácticamente nadie”⁶. Por lo que supone uno de los desafíos más importantes para los directivos actuales.

Es Suecia el país pionero en la materia con el surgimiento a mediados de los años 80 de la “Comunidad Sueca de Prácticas” (“The Swedish Community of Practice”) que llevó a la práctica los trabajos de gestión y medición del conocimiento como también de otros activos de carácter intangible de las organizaciones. Este grupo estaba conformado fundamentalmente por empresas tecnológicas y de consultoría (WM-data, Skandia AFS, KREAB y Lindeberg).

⁶ Para más información ver Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36, 63-76.



No hay duda que el denominado Capital Intelectual y su correspondiente gestión deben la asignación de su importancia al veloz desarrollo de la economía del conocimiento dada en los últimos lustros. Durante los años noventa se fueron desarrollando distintos modelos de medición de este capital intelectual aplicables a la gestión del conocimiento, entre los que tres autores tuvieron especial significancia (Viedma 2007):

- Sveiby (2001) que diseñó el primer modelo de medición del capital intelectual – Intangible Assets Monitor (IAM)
- Kaplan (Kaplan y Norton, 1992, 1996) que idearon la metodología para el modelo BSC “Balance Scorecard” con foco en la implementación estratégica efectiva.
- Edvinsson (1992-1996) que fue el arquitecto del “Skandia Navigator”, integrando el modelo de Sveiby y el de Norton & Kaplan.

Edvinsson define junto con Malone al Capital Intelectual en 1997 comparándolo con un Iceberg, donde los recursos financieros y físicos son los que se encuentran bien visibles por encima de la superficie, mientras que por debajo de la misma se encuentran recursos invisibles de mucha mayor magnitud, de los cuales todos conocen su importancia pero nadie alcanza a dimensionarlos acertadamente. Por su lado Bontis (1998), caracteriza el concepto de capital intelectual diferenciando en un primer momento lo que es información de conocimiento. De esta manera, los directivos reciben como input a la información y tras analizarla se obtiene como output el conocimiento. La información actuaría así como la materia prima del producto terminado que es el conocimiento. Bontis concluye que el capital intelectual es el uso eficaz del conocimiento, en contrapunto a la presencia de mera información.

Ulrich (1998) por su parte define al Capital Intelectual como una ecuación aritmética de competencia por compromiso, donde al estar estos factores multiplicados, un número bajo en cualquiera de los dos reduce significativamente



el resultado final. Concluye entonces que el capital intelectual procede tanto de la capacidad como del compromiso de los empleados, y ambos tienen que correlacionarse positivamente para que éste crezca.

Roos, Bainbridge y Jacobsen (2001) sugieren a su vez que el capital intelectual de una empresa es la suma del conocimiento de sus miembros y de la interpretación práctica del mismo. Así, estos autores también hacen hincapié en que el capital intelectual va más allá de la presencia del recurso ya que también consideran la habilidad de la organización de transformar un recurso en otro. Subrayan además la naturaleza intangible del capital intelectual e indican que éste es cualquier cosa que pueda crear valor pero que no puede tocarse con las manos.

Para terminar con esta revisión de definiciones elaborados por investigadores del tema, sumamos también la conceptualización de Nevado Peña y López Ruiz (2002) que caracterizan a este tipo de capital como “el conjunto de activos de una empresa que, aunque no estén reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la misma en un futuro, como consecuencia de aspectos relacionados con el capital humano y con otros estructurales, como: la capacidad de innovación, las relaciones con los clientes, la calidad de los procesos, productos y servicios, el capital cultural y comunicacional, que permiten a una empresa aprovechar mejor que otras las oportunidades, dando lugar, a la generación de beneficios futuros”⁷.

Como puede observarse, el capital intelectual abarca el amplio espectro de activos intangibles de una organización, tales como las marcas, grado de fidelidad de clientes, capacidad de aprendizaje, procesos internos, Investigación y Desarrollo, etc. que generan o generarán valor en el futuro para la empresa, constituyendo

⁷ Para más información ver Nevado Peña, D. y López Ruiz, V.R. *Una Nueva Gestión del Conocimiento para alcanzar una visión integral de la organización*.

Documento obtenido de internet, sitio web <http://www.encuentros-multidisciplinarios.org/Revistan%C2%BA36/DOMINGO%20NEVADO%20PE%C3%91A%20Y%20VICTOR%20RAUL%20LOPEZ%20RUIZ.pdf>



uno de los elementos críticos para alcanzar el éxito en el entorno competitivo donde están insertas las organizaciones.

3. Elementos del Capital Intelectual

Parece existir un cierto consenso entre los diferentes autores de dividir el Capital Intelectual en tres componentes o dimensiones fundamentales: el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional (Edvinsson y Malone 1997; Bontis, 2001), analizados a continuación.

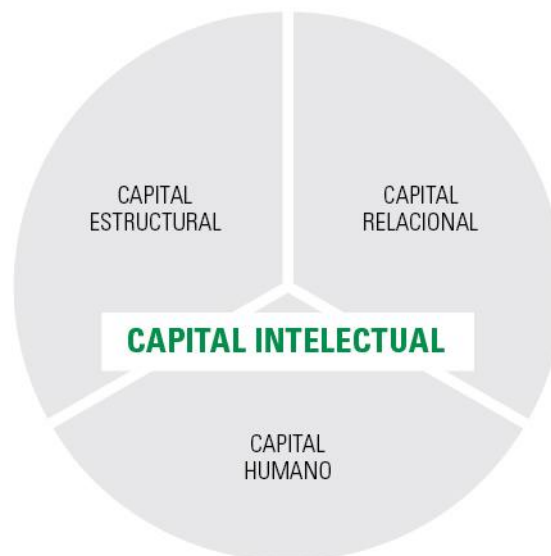


Ilustración 1: Elementos o dimensiones del capital intelectual. Fuente: adaptado de Bontis (1998).

3.1 Capital Estructural

El Capital Estructural se puede describir como el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar. Este conocimiento que la empresa ha podido interiorizar permanece de esta manera dentro de la misma aun cuando los empleados abandonan la organización, ya sea en su estructura, en sus



procesos internos o en su cultura. De acuerdo a Edvinsson y Malone (1999), es “aquel conocimiento que queda en la empresa después de las cinco de la tarde”.

El capital estructural lo podemos subdividir en dos componentes básicos: el capital tecnológico y el capital organizativo. El capital tecnológico se refiere al conocimiento de carácter técnico-científico existente en la organización y puede incluir hardware, software, bases de datos, resultados de las acciones de investigación y desarrollo, patentes, marcas (propiedad intelectual). Es la tecnología presente en cada uno de los productos y servicios o procesos que realiza la empresa. También se debe tener en cuenta dentro de esta categoría la capacidad de información tecnológica, que permite la captación de tendencias y avances en ciencia y tecnología.

Por su parte, el capital organizativo se refiere al conocimiento de carácter general que existe en la organización y el proceso de toma de decisiones, como la cultura organizacional; es decir el conjunto de valores que sirven de modelo para el comportamiento de la organización. Este capital es el que se almacena, recupera, gestiona y transfiere a través de la organización. La gestión de capital estructural se relaciona, entonces, con la capacidad que tiene la organización para direccionar estos activos intangibles hacia el crecimiento y la generación de valor.

3.2 Capital Relacional

El capital relacional está basado en la consideración que las organizaciones no constituyen sistemas aislados, sino que se encuentran en contacto constante con el exterior. De esta manera, el capital relacional incluye el conocimiento acumulado fruto de las relaciones que establece la organización con su entorno tanto interno como externo. (Bontis 1996, 1998; Roos et al, 2001). Podemos también considerar al capital relacional como la percepción de valor que tienen los



clientes al hacer negocios con los proveedores de bienes y servicios. Quizás la relación con los clientes ha sido una de las más estudiadas, a punto tal que muchos modelos hablan de Capital Cliente en lugar de Capital Relacional (Bontis 1998). En la misma línea, Kaplan y Norton (2004, 2007) se refieren a este capital como “Perspectiva del cliente”, analizando cómo se crea valor para el cliente y cómo se satisface su demanda.

Hay distintos indicadores que pueden utilizarse para medir el desarrollo de este capital dentro de la organización, como la cuota de mercado, índice de repetición de clientes, benchmarking, etc. (Bontis 1998), por lo que podemos decir que este recurso adquiere un mayor valor a medida que la relación de la organización con los clientes se fortalece y mantiene en el tiempo. Por lo tanto, el capital humano es fundamental en la construcción del capital relacional, porque son justamente los miembros de la organización los que establecen y sostienen los vínculos de la organización con su entorno.

3.3 Capital Humano

En la era del conocimiento o post industrial el ser humano es un factor fundamental en el proceso de generación de valor de las organizaciones. Cualquiera sea la forma de determinar las dimensiones en las que se divide el Capital Intelectual, el Capital Humano siempre está presente. Esto se debe no sólo a sus características propias, sino también a la importancia que tiene en la estructura y funcionamiento de toda organización, mucho más aún en el caso de las empresas enmarcadas en el sector de servicio como la que estamos estudiando en este trabajo, ya que en estas el personal forma parte del producto ofrecido.



El capital humano es por tanto un factor fundamental para la empresa, ya que la carencia de una adecuada dimensión humana condiciona en forma negativa al resto de actividades que crean valor para la organización (Edvinsson y Malone 1999). Ahora bien, ¿cómo podemos definir al capital humano? Simplemente como aquel presente en los miembros de una organización y que permite generar valor para la misma.

El capital humano se refiere al saber propio de las personas, donde podemos distinguir tres componentes:

- las competencias, en forma de capacidades, conocimientos y talento;
- la actitud que representa el comportamiento de los empleados hacia el trabajo y se manifiesta en la motivación, el compromiso, el liderazgo y conducta de las personas y
- la agilidad intelectual, que se ve reflejada en innovación, capacidad de adaptación y creación de sinergias, y es la que permite modificar las prácticas organizativas y generar soluciones innovadoras para los problemas.

Para Chiavenato (2009), el Capital Humano está compuesto fundamentalmente por dos aspectos:

- El Talento, concepto al cual desarrollaremos en profundidad en el próximo capítulo, y
- Un contexto interno adecuado para que el talento tenga posibilidad de desarrollarse y crecer. Este contexto a su vez debe estar adecuadamente nutrido por una arquitectura organizacional flexible y coordinadora; una cultura organizacional que genere compromiso y trabajo en equipo y un estilo de gestión descentralizado y con capacidad real de delegación. Este contexto es el que otros autores asimilan al Capital Estructural.



Ilustración 2: Elementos que convergen en el Capital Humano. Fuente: Chiavenato (2009), Gestión del Talento Humano.

El capital humano es una de las partes más importantes del valor de la organización y como tal debería ser incluida en sus balances económicos. Sobre todo si la organización es intensiva en conocimientos o es una organización de servicios como la que estamos analizando en esta tesis, ya que depende fundamentalmente de su personal para generar valor. Es por este motivo que el capital humano también se define como aquel conocimiento que pierden las organizaciones cuando los empleados las abandonan (Roos et al 2001). Siguiendo esta línea de razonamiento, las organizaciones deberían intentar retener a sus empleados más valiosos, enfocándose en disminuir la rotación y compensando de manera adecuada a los talentos internos portadores del capital intelectual.



3.4 Relaciones entre las distintas dimensiones del Capital Intelectual

Las tres dimensiones del capital intelectual no se encuentran aisladas unas de otras, sino que existe una interdependencia y fuerte interacción entre ellas. Las podríamos considerar como interviniendo en tres ámbitos que progresan en círculos concéntricos, yendo desde el individuo hasta el entorno que rodea a la organización y condicionando de esta manera sus decisiones.

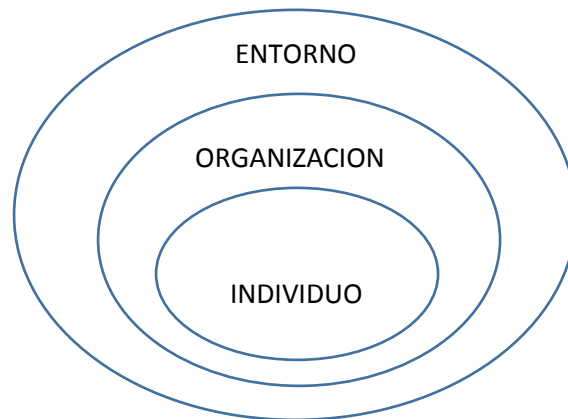


Ilustración 3: Ámbitos de acción del Capital Intelectual. Elaboración propia a partir de Bontis (1998, 1999)

Ya Edvinsson y Malone (1997) señalaban que la gestión del capital intelectual implicaba una utilización en conjunto del capital humano, relacional y estructural. Senge (1990) y Nonaka (1991) a su vez, consideran que el capital humano y el capital relacional constituyen la base de la generación de conocimiento en las organizaciones. Sin embargo, su institucionalización en estructuras, procesos y cultura organizacional -capital estructural- protege este conocimiento de la amenaza que constituye el abandono del personal clave y la pérdida de relaciones, para que de esta manera sea posible utilizar este conocimiento por toda la organización.



Por su lado, Bontis (1998) también afirma que existe una interrelación entre los distintos capitales. Si bien este autor al igual que Chiavenato (2009) sugiere que la fuente del capital intelectual está en las personas y por lo tanto el capital humano es la parte más importante del capital intelectual y la base para la generación de las otras dos dimensiones de este capital, también es cierto que en contrapartida, una mayor aportación de capital social -estructural y relacional- genera a su vez un incremento en el capital humano.

Los activos humanos valiosos son aquellos que apoyan a la organización, de manera tal que cuando la empresa disminuye su posicionamiento en el mercado son capaces de generar nuevas estrategias de tecnología y de productos y servicios.

El capital humano es en definitiva aquel que influye directamente en la innovación y los procesos de las organizaciones y donde la gestión de conocimientos debe poner su mayor esfuerzo.

4. ¿Qué es el Talento?

Ya vimos que el capital financiero dejó de ser el principal recurso productivo y el centro de actividad de la empresa es un cliente que exige productos y servicios personalizados, lo que la obliga constantemente a ser más flexible y eficiente y a enfocarse en su capital intelectual. Siguiendo la línea de Chiavenato (2009) y su concepción del capital humano como una convergencia de distintos factores, para que todo esto ocurra es necesaria una pieza fundamental: el talento.

Es el talento intrínseco del personal de la organización el que constituye el valor diferencial de la misma. El talento es un activo que pertenece a las personas y que necesita estar bien dirigido y administrado, ya que puede desaparecer



rápida de la organización. En la actualidad, la competitividad de la organización está fuertemente relacionada con la capacidad que éstas tengan para atraer, retener y desarrollar talentos.

Pero, ¿qué es el talento? La palabra talento deriva del latín *talentum* y éste del griego *talanton*, que significa plato de la balanza o peso. Los griegos y romanos calculaban el costo de algunas mercancías por medio de su peso, de ahí el uso de esta palabra en el sentido de unidad monetaria.

En la literatura empresarial, el talento responde a múltiples definiciones y criterios. Stahl et al. (2007) se refieren al talento como al grupo de empleados con alto rendimiento y/o potencial, y alta puntuación en los sistemas de performance internos de las organizaciones, en términos de capacidad y desempeño. Normalmente a estos empleados se los denomina “A players” o de alto rendimiento, conformando el pool de talento y el futuro de las organizaciones. Por otro lado, Goffee y Jones (2007)⁸ se refieren al talento como “aquellas ideas, conocimientos y habilidades que proporcionan a las personas el potencial para producir un valor desproporcionado con los recursos que sus organizaciones le facilitan”. Si bien existen muchos autores que establecen vínculos entre las habilidades y el desempeño al hablar de talento, cobran cada vez más importancia las actitudes y competencias de las personas como el compromiso con la organización. En esta línea, Dave Ulrich (2007) define el talento como una Trifecta que incluye competencia x compromiso x contribución. Pone de esta manera foco no sólo en las habilidades y conocimientos, sino también en la actitud de las personas y su alineación con la organización. Para este autor los tres términos de la ecuación son multiplicativos, por lo que si uno de ellos no existe el talento da suma cero, es decir, es nulo. En la misma línea, Juan Carlos Cubeiro (2008)

⁸ Para más información ver Goffee, R. y Jones, G. (2007). Leading clever people. *Harvard Business Review*, 85 (3), 72-79.



define al talento como la capacidad por el compromiso dentro de un entorno determinado, entendiendo por capacidad la aptitud más la actitud, es decir, conocimientos y habilidades de la persona sumado al estado de ánimo que se manifiesta en los comportamientos observados. La inteligencia (conocimiento) sin las habilidades necesarias, sin un buen nivel de compromiso y sin un contexto que aprecie, refuerce y haga surgir el talento, no es suficiente. Estos autores destacan la importancia de contextualizar la definición del talento, acotándola al rol que la persona está ejecutando.

Sumando a esta línea de conceptualización y a lo originalmente planteado por Chiavenato, Pilar Jericó (2008), define al profesional con talento como “un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados”. La autora también menciona que el talento no es universal, sino que depende del entorno, de la organización y de los roles. Un profesional que obtenga resultados superiores en una compañía o en un rol determinado no tiene por qué conseguirlos en otras: es decir que cada organización necesita un tipo de talento determinado y de la misma manera, cada persona puede desarrollarse mejor en unas organizaciones que en otras, y en unos roles que en otros. A su vez existen distintos tipos de talento -directivo, comercial, operativo, innovador, etc.-, donde cada uno requiere capacidades diferentes y maximizan su aportación de valor desde un rol determinado. Para esta autora, el talento requiere de tres ingredientes básicos, explicitados también en forma de ecuación matemática:

Talento= CAPACIDADES + COMPROMISO + ACCION.



TALENTO = Capacidades (conocimientos y habilidades) + Compromiso + Acción

Ilustración 4: Los componentes del Talento. Fuente Jericó, Pilar (2008). *La nueva gestión del Talento*

Para esta autora, la capacidad se refiere a los conocimientos y habilidades que se ponen en práctica en la organización. En cuanto al compromiso, es el grado máximo de involucramiento del individuo hacia la organización, lo que conlleva a que el profesional aporte su mejor esfuerzo. Sobre este concepto y la motivación vamos a profundizar en el próximo capítulo. Y por último encontramos a la acción, entendida como velocidad puesta en práctica en el momento adecuado: por ejemplo, en la economía actual y teniendo en cuenta el cambio continuo, es importante para las organizaciones tecnológicas trabajar en la innovación constante para poder permanecer en la cresta de la ola. El talento requiere de estos tres ingredientes al mismo tiempo, ya que la ausencia de alguno de ellos no permitiría alcanzar resultados superiores, y por lo tanto, no existiría el talento como lo hemos definido.



Resumiendo, el talento no es necesariamente la inteligencia ni los títulos académicos, ni contar con una habilidad concreta, sino los componentes del talento son muchos. Entre ellos podemos nombrar el conocimiento, las habilidades y competencias, las aptitudes sociales, las experiencias, la capacidad de aprendizaje y adaptación, el liderazgo, las distintas actitudes, etc. Cuando todos estos componentes se encuentran adecuadamente alineados con la estrategia de la organización, generan prácticas de éxito y agregan valor.

El enfoque del concepto de talento basado no sólo en conocimientos y habilidades sino también en actitudes (compromiso) lo convierte en algo más tangible y definido, capaz de ser gestionado para su desarrollo y crecimiento.



CAPÍTULO II: GESTION DEL TALENTO

5. ¿Cuáles son los problemas que enfrentamos?

Existe algo mucho más escaso, fino y raro que el talento. Es el talento de reconocer a los talentos.

Elbert Hubbard (1856-1915)

Ensayista estadounidense

Actualmente las estrategias de reclutamiento y retención de las organizaciones no tienen buenos resultados. En el mundo del conocimiento actual, los jóvenes 2.0 y en menor medida el resto de las generaciones están constantemente analizando propuestas y alternativas de trabajo, lo que obliga a las empresas a comunicar en forma continua su “producto”.

El talento crítico depende de cada empresa o sector: son aquellas personas que generan un valor mayor al promedio para los clientes y la compañía, y sin cuya presencia no se podría llevar a cabo la estrategia planteada por la organización. Para el caso de la empresa donde trabajo, este talento crítico estaría dado por el área de Servicios de Proyecto en estudio a cargo de los distintos proyectos de investigación clínica. El grupo cuenta con largos años de experiencia que se traducen en un manejo preciso de la compleja logística global a través de los distintos países participantes y centros médicos y de los tiempos acordados del estudio y su presupuesto, proveyendo soluciones a la altura de los requerimientos específicos de la industria farmacéutica.

La escasez de talento es un tema actual que preocupa a los directivos de las organizaciones y especialista ya que impacta fuertemente en la gestión de las empresas. Los problemas a los que se enfrentan las organizaciones son: ⁹

⁹ Para más información ver: Deloitte Research (2004). *It's 2008: Do you know where your talent is? Why acquisition and retention strategies don't work*. New York: Deloitte Development LCC.



- Envejecimiento de la población, aunado a un bajo recambio laboral: y el retiro de los Baby Boomers! Este escenario se va a ver agravado dentro de las próximas dos décadas por la confluencia entre una población de cada vez mayor edad junto con un déficit importante en el ingreso de jóvenes a la fuerza laboral, apoyado en la baja tasa de natalidad que presentan los países desarrollados producto de la planificación familiar. Cifras duras: entre 2015 y 2050 hay un gran número de países que esperan ver caer su población en más de un 15%, incluyendo la mayor parte de Europa y Japón. Las actuales tasas de fertilidad están por debajo de los niveles requeridos (1.6 hijos por mujer). Para el 2050, se espera que el 40% de la población total de Europa y el 60% de su población trabajadora sean personas de más de 60 años.¹⁰ Las empresas necesitarán configurar un escenario de trabajo novel donde deberán encontrar un equilibrio en la optimización de lo mejor de cada generación: “el entusiasmo del joven y la serenidad y experiencia del mayor”.

- Brecha creciente de habilidades requeridas: Esto se da por una combinación entre el desplazamiento general de los estudiantes de las disciplinas “duras”, la presencia de una capacidad limitada de educación especializada y la calidad de la educación. A esto tenemos que agregar el incremento de la competencia mundial para captar a los perfiles calificados, con el ingreso de China e India a esta búsqueda del talento.

- Cambios en las expectativas de la fuerza laboral y movilidad: en la era del conocimiento, los trabajadores se encuentran en la búsqueda de otras formas de relación con su empleador, cambiando seguridad por flexibilidad, eligiendo un mejor balance de su vida profesional-personal y obligando a las empresas a proponer formas de trabajo más flexibles. El aumento de las capacidades de las

¹⁰ Para más información ver: Department of Economics and Social Affairs (2015). *World Population Prospects -The 2015 Revision*. New York: Naciones Unidas



nuevas tecnologías y disminución de los costos de viajes también hace que las compañías puedan competir internacionalmente por los mejores candidatos.

Por lo tanto, una economía compleja y globalizada que demanda talento más sofisticado, más habilidades, capacidades y experiencia en todos los niveles de la organización plantea un desafío mayor en el manejo o gestión efectiva del talento.

6. ¿Qué es la gestión de talento humano?

Como vimos en el capítulo anterior, podemos entender al talento como la base de la productividad sustentable de la organización desde el desempeño individual, responsable y comprometido con la empresa. La ventaja competitiva básica de las empresas en este siglo XXI no se encuentra en los recursos naturales, energéticos o financieros. Ni siquiera en la tecnología que se ha “democratizado” en este siglo. La mayor ventaja competitiva de las empresas radica en el nivel de gestión del talento humano.

La gestión de talento como concepto ha ido evolucionando mucho en los últimos 25 años. Byars y Rue (1997) la definen como un área administrativa relacionada con todos los aspectos de la administración de los recursos humanos de una organización o empresa. Por su lado, Dessler y Varela (2004) afirman que la gestión del talento humano la constituyen las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos relacionados con las relaciones humanas del trabajo administrativo y que depende de aspectos como la cultura y estructura de cada organización, tecnología usada, procesos internos, etc. González Cruz et al (2009) a su vez establecen que “... la gestión del talento se ocupa de analizar la relación entre talento y estrategia desde una perspectiva de recursos y capacidades, según la cual el talento en la empresa es un recurso valioso, escaso



y en ocasiones difícilmente imitable”¹¹. Por último, vamos a hacer referencia a la definición de Chiavenato (2009) que considera a la gestión del Talento como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

En base a las definiciones anteriores, podemos sintetizar a la gestión del talento como el conjunto de procesos que define la organización para atraer, desarrollar, motivar, fidelizar y retener a los profesionales necesarios para el desempeño actual y futuro de la empresa con el fin de lograr la consecución de los objetivos estratégicos.

A las organizaciones les interesa la creación y desarrollo del talento organizativo, que es justamente lo que se obtiene gestionando el talento. Para transitar del talento individual al organizativo y crear valor, pueden seguir dos caminos fundamentales:

- Atraer el talento: a través de la selección de profesionales idóneos con la capacidad, potencial y el compromiso acorde a lo que la organización necesita y puede gestionar.
- Retener el talento: por medio de un entorno que aporte valor al profesional y lo motive a su vez a continuar en la empresa, reforzando su compromiso con la organización.

Las dos van a depender de las estrategias tomadas por la empresa y de la proposición de valor al profesional.

¹¹ Para más información ver González Cruz, T., Martínez Fuentes, C. y Pardo del Val, M. (2009). La Gestión del talento en la empresa Industrial Española. *Economía Industrial*, 374, 21-35.



Ilustración 5: Factores y Políticas para crear talento organizativo. Fuente: Jericó, Pilar (2002).
Bienvenidos a la Era del Talento

Ahora bien, las organizaciones hablan mucho de la importancia que tiene su capital humano, la gente, pero la percepción de la gestión es pobre: existe una brecha entre lo que se dice y lo que se hace.

7. Modelos de gestión

Hay una gran diversidad de enfoques en lo que respecta a la gestión del talento en las organizaciones. Como expresa Pilar Jericó (2008), no hay fórmulas mágicas para aplicar, sino que el punto de partida es la estrategia de la compañía, a partir de la cual se optará por un camino u otro. Una vez conocida la estrategia, se debe definir la proposición de valor al profesional, la cual veremos en profundidad en el capítulo III. Y por supuesto, no debemos dejar de tener en cuenta que la esencia de la gestión del talento radica en crear un entorno organizacional donde se pueda generar o construir el engagement. Para esta autora, éste constituye el pilar de la gestión del talento y lo más difícil de gestionar. Si no existiera el engagement que se asocia a la retención, tendríamos el riesgo de que los profesionales con talento

no encontrarán motivación para seguir en la organización y decidieran marcharse. En resumidas cuentas, para esta autora:

Gestión del talento = construcción del compromiso.

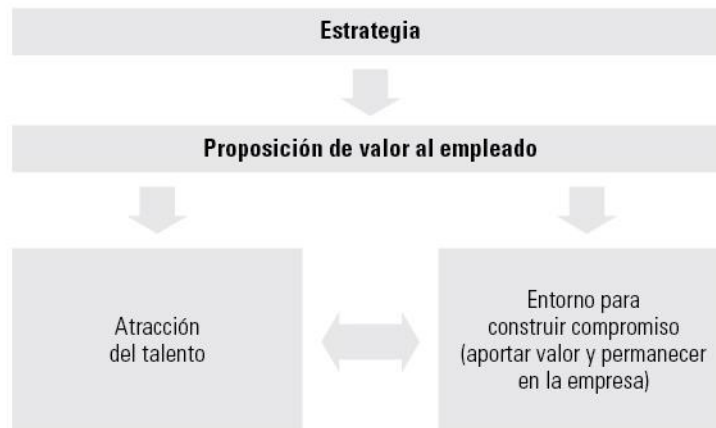


Ilustración 6: Fases de la gestión del talento. Fuente: Jericó, Pilar (2008). La Nueva Gestión del Talento – Construyendo Compromiso.

Para Chiavenato (2009), la gestión del talento humano presenta tres pilares principales en los cuales se debería hacer foco, con eje en los trabajadores como:

- Seres humanos: las personas tienen su propia individualidad, es decir, son diferentes entre sí, desde su cultura hasta sus conocimientos, pasando también por las habilidades y actitudes.
- Activadores inteligentes de los recursos de la organización: con esto hace referencia al grupo de trabajadores que presentan actitudes competitivas y de renovación y que transfieren su aprendizaje y conocimientos a otras personas, retroalimentando su desarrollo y enriqueciendo y dinamizando la organización.
- Socios de la organización: si los empleados fueran tratados como socios por las organizaciones de las que forman parte, se generaría un mayor compromiso hacia la empresa. Los trabajadores invierten esfuerzo y dedicación en búsqueda de una gratificación que por lo menos cubra o supere sus expectativas, generando de



esta manera una tendencia positiva de su parte con impacto en el desempeño de la organización.

Este autor a su vez define las funciones de gestión del talento humano como un esquema de seis funciones principales, las cuales se encuentran totalmente interconectadas y son interdependientes una de otras:

- Incorporar a las personas: representados por los procesos de reclutamiento y selección.
- Colocar a las personas: donde se incluye el diseño de la organización y de los puestos de trabajo, así como también la evaluación del desempeño.
- Recompensar a las personas: comprende la remuneración y los incentivos por alcanzar objetivos individuales y organizacionales.
- Desarrollar a las personas: con la educación como parte central, y donde se encuentran el entrenamiento, capacitación y desarrollo de los trabajadores.
- Retener a las personas: para mantener al talento a largo plazo dentro de la organización.
- Supervisar a las personas: para acompañar y orientar el comportamiento en la organización acorde a su cultura.

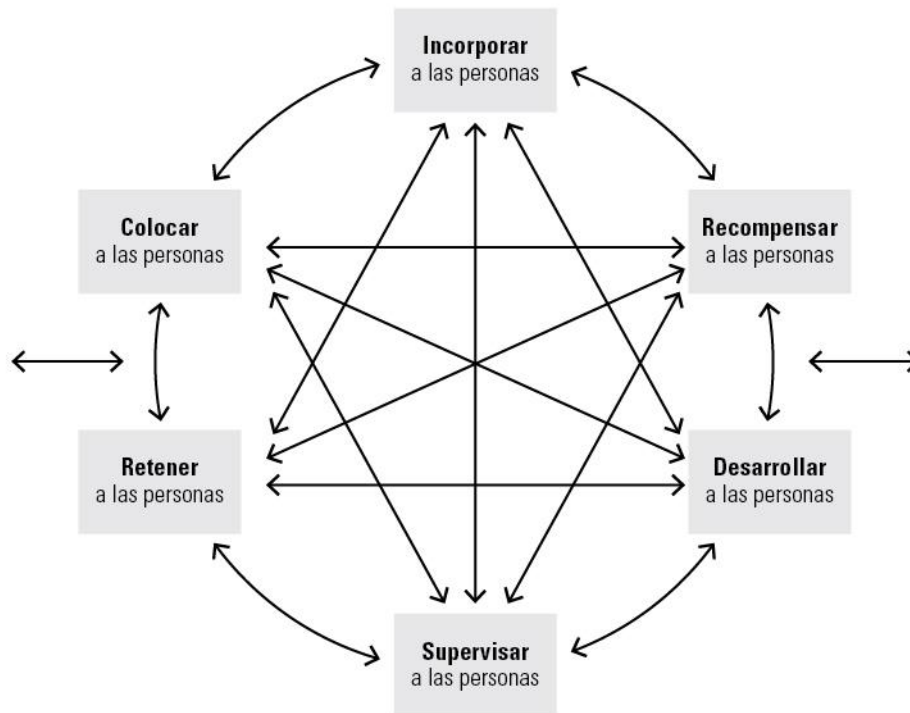


Ilustración 7: Funciones de la gestión del talento humano. Fuente: Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humano*.

8. ¿Qué hacen las compañías con un alto desempeño respecto a la gestión del talento? Mejores prácticas.

El Boston Consulting Group¹² realizó una encuesta online en el año 2011 entre ejecutivos de 35 países europeos y entrevistas a 58 ejecutivos miembros del Board (Consejo) de compañías multinacionales.

Lo interesante de este estudio es que las industrias que generaron la mayor cantidad de respuestas fueron las del área de servicios y cuidado de la salud, por lo tanto los resultados obtenidos pueden proyectarse a la organización que en

¹² Para más información ver: Strack, R., Caye, J-M., Teichmann, C., Haen, P., Frick, G., Bird, S. (2001) *Creating People Advantage 2011. Time to act: HR Certainties in Uncertain times*. The Boston Consulting Group (BCG) – European Association for People Management



estudio, que se encuentra dentro del área de la salud y está netamente orientada a los servicios.

De acuerdo a esta investigación, se desprenden cuatro elementos claves que están presentes en aquellas empresas de alta performance y que pueden ser considerados como mejores prácticas en la gestión del talento:

- Estrategia: Definir una estrategia abarcativa para la atracción y sucesión del talento.

- Organización: generar una unidad o departamento dedicado a la gestión de talento dentro de la organización.

- Alcance: asegurarse que el talento emergente dentro de la organización esté cubierto y sea considerado por los programas internos de desarrollo.

- Gestión del desempeño: Instalar un proceso de retroalimentación de 360 grados. Proporcionar una devolución de su desempeño a los empleados y líderes del negocio más de una vez al año.

En esta encuesta también presenta numerosos datos que dan su soporte a la estrategia de construir (build) o desarrollar el talento internamente versus comprar (buy) o atraer constantemente del mercado. Por ejemplo, las compañías de alta performance -definidas de acuerdo al crecimiento de sus ingresos y rendimiento o rentabilidad en los últimos tres años-, completan el 60% de sus posiciones senior con candidatos internos, comparado con sólo el 13% de las compañías de baja performance frente a los mismos parámetros.



Ilustración 8: Qué hacen distinto las compañías de alto rendimiento con respecto al talento. Fuente: Strack, R et al (September 2011) Creating People Advantage 2011. Time to act: HR Certainties in Uncertain times.

Este estudio recomienda un enfoque holístico para la gestión del talento que está anclado a la estrategia del negocio, trata al capital humano con el mismo rigor que el capital activo de inversión y busca oportunidades a través de todo el ciclo de vida del empleado en la compañía. Este marco conceptual tiene seis dimensiones:

- 1) Estrategia del talento: esto implica definir en primer lugar la estrategia del talento que encaje con la estrategia de la organización y los condicionamientos del mercado externo, identificando a su vez las brechas en la cantidad y calidad del talento para que generen los resultados económicos apropiados para la organización.
- 2) Modelo de liderazgo: se refiere al desarrollo de los gerentes medios y líderes senior de la organización para hacer frente a los desafíos del siglo XXI. Los actuales modelos de gestión necesitan ser complementados por comportamientos nuevos que promuevan la naturaleza fluida y colaborativa del trabajo en la actualidad. Esto se puede lograr a través de líderes



adaptativos que acepten la incertidumbre y puedan empatizar al mismo tiempo con diferentes perspectivas.

- 3) Búsqueda del talento y diversidad: promover la diversidad entre los empleados y adaptar las mejores prácticas de manera de convertirnos en más eficientes en la búsqueda del talento: se necesitan equipos diversos capaces de hacer frente a los escenarios globales dinámicos y cambiantes.
- 4) Aceleración del desarrollo de talento: acelerar el aprendizaje y exposición de los empleados a nuevas situaciones para construir capacidades en forma interna y reducir la dependencia en el reclutamiento externo.
- 5) Engagement del talento y afiliación: se basa en crear una cultura de alto desempeño y colaboración, adaptándose a las expectativas cambiantes de los empleados.
- 6) Cultura de atracción del talento: el foco está en la mejora de la gestión del talento y la marca del empleador (Employer Brand). Las compañías necesitan construir una marca fuerte para atraer y retener al talento y empleados con alto potencial, los cuales aportarán un esfuerzo discrecional en sus trabajos y además servirán como los mejores agentes de propaganda fuera de la organización.

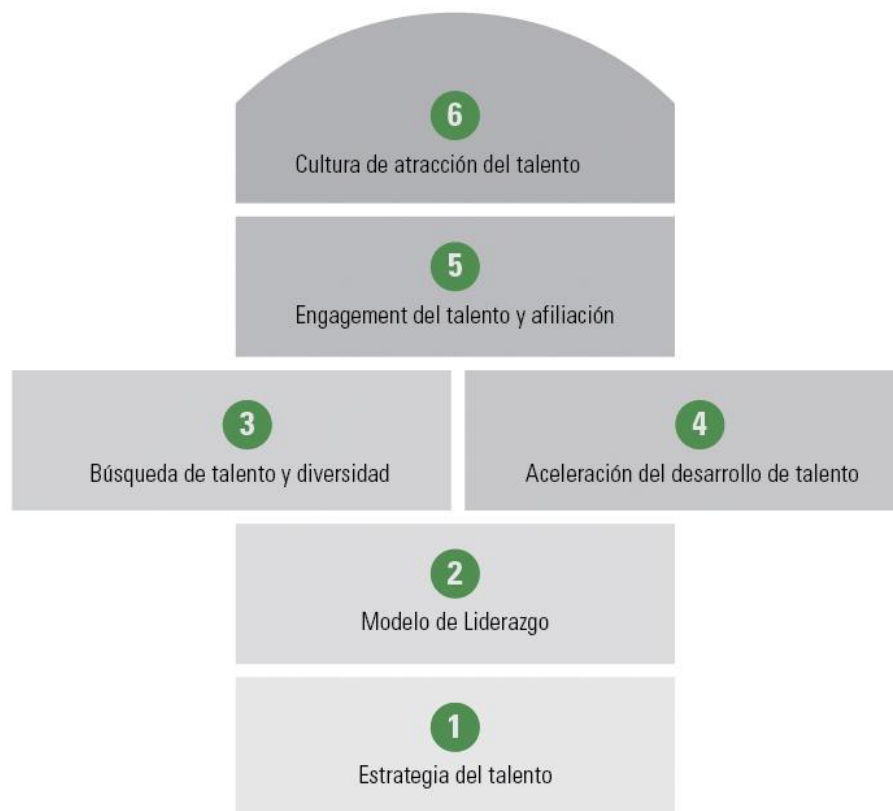


Ilustración 9: Modelo holístico de la gestión del talento. Fuente: Strack, R et al (September 2011) Creating People Advantage 2011. Time to act: HR Certainties in Uncertain times

Como vimos hasta ahora la gestión adecuada del talento humano es imprescindible para la organización en el contexto actual. Para lograr potenciar las capacidades de los integrantes de la organización se torna crítico establecer un sistema de acompañamiento y motivación para todo el personal de la empresa, que permita generar una relación ganar-ganar entre la organización y sus colaboradores.

9. Importancia de la Retención del Talento

No se intenta una justificación completa de las razones por las cuales es importante retener a los profesionales, sino simplemente graficar las



consecuencias negativas de la alta rotación. Podemos definir entonces las siguientes categorías:

- Costos financieros: la pérdida del talento impacta económicamente en la organización, tanto en costos directos como indirectos. En un mercado laboral competitivo donde el éxito de la compañía depende de sus empleados con habilidades críticas, es importante poder monetizar el impacto. Según estimaciones del Hay Group y para una muestra de sectores heterogénea, cada gerente o profesional que “abandona” le cuesta a la empresa el equivalente a 18 meses de sueldo -dependiendo del nicho de industria.

- Curva de aprendizaje: A medida que una persona aprende más, es mayor su productividad o la calidad del servicio que brinda, lo que permite visualizar fácilmente las mejoras en los costos a medida que los trabajadores ganan experiencia. El nuevo trabajador tiene entonces una baja productividad inicial. Si la rotación es alta, el aprendizaje se ve afectado, lo que genera mayores costos y a su vez disminución de la calidad del producto o servicio.

- Costos ocultos: en estos podemos incluir los costos de sustitución, de captación (agendas o headhunters), contratación e inducción, es decir los costos asociados al proceso de reclutamiento y selección. También encontramos costos indirectos asociados a la motivación de los empleados y satisfacción de los clientes y costos de oportunidad, como la pérdida del conocimiento y posibilidades de desarrollo por el tiempo necesario para el reemplazo del personal. Se produce también una pérdida de la productividad, causando un gap en el flujo del trabajo de la organización donde podemos listar la capacitación del nuevo miembro y el costo de ralentizar al equipo.

- Calidad del servicio: con el énfasis de las organizaciones en proveer un servicio de excelencia a los clientes tanto internos como externos, la rotación impacta directamente en la calidad del servicio al cliente. Según Phillips (2002), una alta rotación en los empleados que están en contacto directo con los clientes presenta un impacto altamente negativo en la calidad del servicio al cliente, ya que



una buena relación es compleja de mantener si una de las partes rota con frecuencia. Esta es una de las categorías que más se puede ver asociada a la problemática del sector de servicios de proyectos, ya que es el encargado de generar y mantener la relación con las distintas empresas farmacéuticas, a la vez de coordinar las acciones de los distintos actores internos. Es decir, es el área con el mayor contacto con los clientes estratégicos y por los que se podrían perder relaciones de largos años o ventas futuras como se explica en el próximo punto.

- Pérdida de oportunidades de negocio: la rotación puede resultar en la escasez de staff para un proyecto o dejar al área con empleados no preparados para tomar ventaja de nuevas oportunidades de negocio, perdiendo proyectos o nuevos contratos.

- Pérdida de experiencia: Cuando un trabajador deja la empresa, se lleva consigo el conocimiento que posee, de manera tal que la empresa experimenta una doble pérdida. Si a esto agregamos la posibilidad que este trabajador y su conocimiento migren hacia una nueva empresa competidora, el riesgo para la organización de dejarlo ir aumenta exponencialmente.

- Clima organizacional e imagen de la empresa: la rotación del personal impacta en la organización, generando aumento de la carga de trabajo, stress e inestabilidad laboral -coste de ineficiencias por la incertidumbre que causa la marcha del compañero. En las organizaciones existen redes de comunicación y socialización que son informales pero críticas para el mantenimiento del trabajo en equipo y un ambiente productivo, las cuales se ven también afectadas por la rotación del personal. Para tener muy en cuenta: altas tasas de rotación generan una imagen negativa de la compañía que puede asociarse a ser una “puerta giratoria”, lo que puede dificultar la atracción de nuevos empleados.

- Estrategia de la empresa: las personas son las encargadas de ejecutar la estrategia de las organizaciones, por lo que una alta tasa de rotación impacta su ejecución y seguimiento, poniendo en riesgo la estrategia competitiva de la organización que le permite ser sostenible en el largo plazo. La rotación saca de



contexto la ejecución de la estrategia de la organización que está anclada a un espacio y tiempo definidos dentro del sistema social.



CAPÍTULO III: ENGAGEMENT Y MOTIVACION

10. Engagement

“La única forma de tener un trabajo genial es poniendo el corazón en lo que se hace”.

Steve Jobs
Fundador de Apple y Pixar

Retomando los conceptos del capítulo anterior, una de las dimensiones más importantes en el enfoque integral de la gestión del talento en la organización es el engagement, factor que impacta directamente el rendimiento y permanencia del talento en la empresa, entre otros muchos indicadores.

¿Qué es el engagement? El concepto de engagement en el trabajo es difícil de definir, ya que en la actualidad no se ha logrado una traducción al español que sea apropiada y abarque su total idiosincrasia. El término se ha traducido como involucramiento o compromiso organizacional y quizá el que más se ajusta sea la vinculación psicológica con el trabajo. En realidad lo que más lo puede representar es el compromiso emocional. De cualquier manera, las distintas traducciones no han logrado abarcar completamente su significado, por lo cual vamos a mantener el nombre original.

Khan (1990) fue uno de los primeros autores en teorizar sobre el engagement en el trabajo. Este autor describió al engagement haciendo referencia a los empleados totalmente conectados con sus roles, desde el punto de vista físico, cognitivo y emocional, de manera tal que para el autor es más probable que estos empleados realicen un esfuerzo discrecional más grande que el resto en la consecución de las tareas u objetivos de la organización.



Hay varias definiciones de engagement en la bibliografía, una de las más extensamente utilizadas en el contexto laboral es la de Bakker (2011) que plantea que “el engagement es un estado activo y psicológico positivo relacionado con el trabajo, que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción o concentración en el trabajo”¹³. El vigor se caracteriza por altos niveles de energía, resistencia y persistencia, con predisposición a invertir esfuerzo en el trabajo que se está realizando y persistir cuando se encuentran dificultades en el mismo (tareas). La dedicación es involucrarse con el trabajo, experimentando orgullo, entusiasmo y motivación con las tareas del cargo. Por último, la absorción ocurre cuando se está totalmente concentrado en las tareas que se desarrollan y el tiempo “pasa volando”.

Las personas con *engagement* se sienten enérgica y eficazmente compenetradas con sus actividades laborales y se caracterizan además por experimentar emociones positivas en el trabajo como gratitud, alegría y entusiasmo, impactando positivamente en el clima organizacional.

Por su parte el Corporate Leadership Council define a engagement como al grado en que los empleados están comprometidos con algo o alguien dentro de su organización. Este compromiso puede ser racional o emocional, y el resultado del mismo impacta en su forma de trabajo y permanencia en la empresa.

Las consecuencias del engagement son la actitud positiva hacia el trabajo y hacia la organización, reflejada en la satisfacción laboral, compromiso organizacional y una baja intención de abandonarla. A la vez se ha resaltado aún más la importancia del engagement debido a su alta correlación con la motivación para aprender cosas nuevas y asumir nuevos retos en el trabajo. Esto se traduce en

¹³ Para más información ver Bakker, A.B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.



mayor calidad del servicio a los clientes, mejora en la salud de los empleados y aumento en el nivel de innovación en el lugar de trabajo (McLeod y Clarke, 2008).

10.1 Impacto del Engagement: ¿Por qué es importante el engagement?

La evidencia acumulada en distintos estudios, demuestra que el nivel de engagement está fuertemente relacionado con el nivel de desempeño de los trabajadores, y por lo tanto, con el nivel de desempeño de la organización. Incrementar el engagement en el lugar de trabajo es entonces vital para alcanzar un desarrollo sustentable no sólo en las organizaciones, sino también en las comunidades y en los distintos países. En la actualidad, al ser admitido como un elemento organizacional fuertemente vinculado a los resultados de las empresas, el engagement en el trabajo llega en algunos casos a estar integrado como un indicador de desempeño más dentro de los KPIs¹⁴ de las organizaciones. A continuación se presentan una serie de datos que avalan este tema:

- Gallup realizó en el año 2012 un Meta-Análisis donde estudió 49000 unidades de negocio incluyendo casi 1.4 millones de empleados. Este estudio confirmó la alta correlación que existe entre el engagement de la fuerza laboral y medidas de performance de las organizaciones, tales como la lealtad del cliente, rentabilidad, productividad, rotación del personal, ausentismo, incidentes de seguridad y hasta defectos de calidad. Aquellas unidades de negocio ubicadas en el cuartil superior con respecto al engagement de sus empleados superaban las unidades ubicados en el cuartil inferior por un 10% en encuestas de clientes, 21% en productividad y 22 % en rentabilidad. También presentaban menor rotación, ausentismo

¹⁴ KPI es una sigla inglesa que hace referencia a los Key Performance Indicators, conocidos también como indicadores clave de desempeño o rendimiento: son métricas utilizadas para cuantificar los resultados de una acción o proceso en función de un objetivo determinado.



(37%), menos accidentes de seguridad (48%) y defectos de calidad (41%)¹⁵. En este mismo informe también se encontró que los niveles de engagement pueden utilizarse para predecir ausencias por enfermedad, con una diferencia de 2.7 días/año versus 6.2 días/año en promedio entre empleados engaged y no engaged. Como ejemplo de la monetización de estos indicadores, el ausentismo laboral genera pérdidas económicas en el Reino Unido por más de 13.4 billones de libras anuales.

- Este mismo informe de Gallup demuestra que aquellas compañías con una fuerza de trabajo engaged presentan mayores ganancias por cada acción de capital (de la sigla inglesa EPS, earning per share): la investigación informa que durante los años 2010-2011, se encontraron ganancias 147% veces superiores en promedio en aquellas compañías con un promedio de 9.3 empleados engaged por cada empleado activamente no engaged. También se encontró que los ratios/niveles de crecimiento en aquellas compañías con niveles de engagement en el cuartil superior eran 2.6 veces superiores a los de las compañías con niveles de engagement inferiores a la media, presentando una rentabilidad promedio mayor al 12%.
- Por su parte, el Corporate Leadership Council (CLC) completó un análisis a nivel global sobre más de 50000 empleados, 59 organizaciones y 27 países sobre el tema Desempeño y Retención a través del engagement de los empleados (2004). De este estudio se desprende que el engagement es crítico para el rendimiento y la retención, ya que los empleados con mayor engagement se desempeñan un 20% mejor y tienen un 87% menos de posibilidades de dejar la organización. Este mismo estudio muestra que el

¹⁵ Para más información ver: Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A., & Agrawal, S. (2009). *Q12 meta-analysis: The relationship between engagement at work and organizational outcomes*. Washington DC., USA: The Gallup Organization



70% de los empleados engaged indican que tienen un buen entendimiento de cómo satisfacer las necesidades del cliente, frente al 17% de los empleados no engaged. Por otro lado, una de las conclusiones del estudio es que las organizaciones que mejoran su engagement experimentan un retorno significativo en esfuerzo discrecional por parte de los profesionales, dando lugar a un aumento del rendimiento a lo largo de la fuerza de trabajo¹⁶. Un dato interesante de este estudio es el que hace referencia a la retención de los empleados y su esfuerzo discrecional, es decir su disposición de ir más allá de los requerimientos formales de su descripción de trabajo: los trabajadores permanecen en una organización cuando consideran que es en su mejor beneficio, pero su esfuerzo discrecional está relacionado con su creencia sobre el valor de su trabajo, de su equipo, de la organización o su aporte a la comunidad. Por lo tanto, el compromiso emocional es cuatro veces más valioso que el racional para mejorar los niveles de esfuerzo laboral.

Podemos concluir entonces que cuanto más satisfechas y comprometidas están las personas en la empresa, mejor realizan su trabajo y existen menos posibilidades que cambien de organización e impacten en su productividad y ganancias. Una rotación elevada no buscada es un indicador que algo no funciona correctamente dentro del departamento o área y que puede impactar en la calidad del servicio para con los clientes. Esto es especialmente cierto en aquellas compañías que venden intangibles, como es el caso del departamento de Servicios de Proyecto en estudio en esta tesis. Estas organizaciones o unidades de negocio, se apoyan en la confianza y relación que generan con el cliente, por lo cual en estos casos la retención de clientes y la fidelización que

¹⁶ Esto se aclara en el trabajo por medio de la regla 10:6:2: el 10% de mejora en el compromiso puede incrementar el nivel de esfuerzo del empleado en un 6%. Y cada 6% de mejora en el esfuerzo se puede mejorar el desempeño en un 2%. Y también tiene su impacto en la retención, explicitado por la regla 10:9: por cada 10% de aumento en el engagement puede disminuir la probabilidad de abandono del trabajador en un 9%.



pueden generar los profesionales es considerada como uno de los principales aportes que realizan a la organización.

Ahora bien, ¿cuál es la situación del mercado actual? El informe de Gallup del año 2014 realizado sobre 142 países y más de 220 mil personas muestra que solamente el 13% de los empleados está altamente comprometido y el 26% se encuentra activamente descomprometido –“desafectados”. La mayor parte de los trabajadores, un 63%, exhiben un compromiso moderado por lo que carecen de motivación y tienen menor probabilidad de realizar un esfuerzo discrecional para lograr los objetivos de la organización. Comparando los porcentajes entre regiones, vemos que Estados Unidos y Canadá son los países con mayor cantidad de trabajadores engaged (29%), mientras que Latinoamérica se encuentra en un tercer lugar con el 21%, con la Argentina en niveles aún más bajos: 16%.¹⁷



Ilustración 10: Engagement en el mercado actual. Elaboración propia a partir de Crabtree, S. (2013) Worldwide, 13% of employees are engaged at work

¹⁷ Para más información ver Crabtree, Steve (Octubre 2013), *Worldwide, 13% of employees are engaged at work*, Gallup, recuperado de <http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx#>



La oportunidad real se encuentra entonces en esta zona “agnóstica” media que corresponde al 63% de los empleados, los cuales realizan su trabajo con un esfuerzo medido y presentan variaciones significativas en su intención de permanecer o dejar la organización. Siguiendo con el modelo de engagement del Corporate Leadership Council (2004), el enfoque debería estar puesto en definir cómo poder asegurar el compromiso racional y emocional de estos profesionales con la organización, y al mismo tiempo habilitarlos a encauzar estos esfuerzos extra que están dispuestos a aportar en forma productiva para que puedan de esta manera generar resultados superiores para la organización.

11. Motivación

En su libro *La Nueva Gestión del Talento* (2004), Pilar Jericó sostiene que el talento no es innato sino que puede desarrollarse a través de una serie de requisitos entre los que se encuentran las herramientas del conocimiento, generación de nuevos hábitos y principalmente, la motivación. Del concepto de motivación nos vamos a ocupar en este capítulo.

El desarrollo del concepto de motivación involucra el aporte de distintas disciplinas como la filosofía, psicoanálisis, fisiología, etología, etc. Podemos decir que la motivación es la fuerza que impulsa al individuo a actuar de una manera determinada y está constituida por los factores capaces de provocar, mantener y dirigir su conducta hacia un objetivo. Es decir, es el proceso por el cual una necesidad personal insatisfecha genera la energía y dirección hacia un cierto objetivo, cuyo logro se supone habrá de satisfacer esta primera necesidad.

La motivación se puede traducir como una tensión persistente, ya que existe un desequilibrio o insatisfacción entre la relación individuo-medio que éste necesita equilibrar. Para Chiavenato (2009), el comportamiento humano es producto de la



motivación. A pesar que los patrones de comportamiento varían -necesidades de individuo, valores sociales y capacidad individual- el proceso es el mismo para todas las personas y puede explicarse por medio de tres premisas:

- El comportamiento es causado y se origina en factores internos y externos (herencia y/o factores ambientales)
- El comportamiento es motivado, ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias.
- El comportamiento está orientado hacia objetivos, es decir que no es casual ni aleatorio, sino que persigue una finalidad

Las personas son únicas: tienen distintas necesidades, distintas ambiciones, distintas actitudes, distintos niveles de conocimiento y habilidades así como distintos potenciales. Por lo tanto es necesario entender la complejidad y singularidad de las personas para conducir su motivación en forma eficaz.

En el ámbito laboral, Robbins (2009) define la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza el individuo para alcanzar los objetivos organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Para el autor, los elementos claves son la intensidad, la dirección y la persistencia. La intensidad entendida por la energía puesta en la consecución de los objetivos, a lo cual hay que agregarle la calidad del esfuerzo canalizado en una dirección que beneficie a la organización. Por último, la persistencia alude al tiempo necesario donde el esfuerzo necesita ser mantenido para que la tarea alcance su objetivo.

Podemos entonces concluir que la motivación dentro del ámbito del trabajo constituye un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de las personas hacia la obtención de los objetivos o metas planteadas.



Las organizaciones tratan de motivar a sus empleados para que inviertan su esfuerzo y se comprometan en la realización de sus tareas. En el ámbito laboral es habitual el planteo si determinada persona “se encuentra o no motivada”. Visto sólo de esta manera puede resultar en sí incompleto, ya que el profesional puede encontrarse motivado, pero sus necesidades y esfuerzo para satisfacerlas no tener nada que ver con las necesidades de la organización. Es por esto que para las organizaciones es fundamental la alineación entre los objetivos de los trabajadores inherentes a su motivación y los de la organización, vinculando estrategia y ejecución.

Vamos entonces a hacer un breve repaso de algunas de las distintas teorías de motivación que ayudan a entender las necesidades y procesos que motivan a las personas y cómo pueden ser tenidas en cuenta dentro de las organizaciones.

11.1 Teorías de motivación

La década de 1950 fue un período fructífero para el desarrollo de distintas teorías de la motivación, algunas de las cuales se destacaron de manera especial. De esta manera, aunque en la actualidad son cuestionadas en términos de su validez, persisten como formas válidas de explicar la motivación en las organizaciones y es probable que constituyan las explicaciones mejor conocidas acerca de la motivación del individuo en el ambiente laboral. A continuación un breve repaso acerca sobre las más representativas:

- **Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow (1954):** Esta es una de las teorías más conocidas. En ella Maslow postula que cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades divididas a su vez en dos bloques:
 - Necesidades de orden inferior: fisiológicas (alimento, agua, vivienda), seguridad y protección (estabilidad personal, ausencia de amenazas),



- Necesidades de orden superior: sociales (amistad, afecto, interacción), estima (autoestima, reconocimiento externo) y autorrealización (crecimiento, desarrollo del potencial propio).

En esta “pirámide de necesidades”, a medida que una necesidad se satisface lo bastante deja de motivar, y será entonces jerarquía más elevada -el próximo escalón de la pirámide-, la que motive al individuo. La implicación práctica más evidente de estos postulados es que habrá que saber en qué nivel de la jerarquía se encuentra una persona para poder motivarla en forma eficaz.

- **Teoría de los dos factores de Herzberg (1959):** Esta teoría, también llamada de motivación e higiene, parte del supuesto de que son dos factores distintos los que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el ambiente laboral. Establece que la satisfacción en el trabajo es el resultado de la existencia de motivadores intrínsecos y que la insatisfacción se deriva de la ausencia de factores externos.

La teoría enfatiza que el ser humano se caracteriza por dos tipos de necesidades:

- Factores higiénicos o extrínsecos, que están relacionados con las condiciones en que se desempeña el trabajo. Están fuera del control de las personas y se relacionan con la insatisfacción. Por ejemplo, salario, beneficios sociales, política de la empresa, supervisor, etc.
- Factores motivacionales o intrínsecos, relacionados con la naturaleza del trabajo que se realiza. Estos se encuentran bajo el control de las personas e involucran crecimiento y desarrollo personal en el trabajo, reconocimiento, autorrealización, responsabilidades, progreso y logro, etc.

La motivación intrínseca es lo que provoca que las personas se muevan por lo que desean. De acuerdo a esta teoría, no se puede trabajar en estos factores si los factores higiénicos están ausentes. Al plantearse la separación de los factores de satisfacción e insatisfacción, la eliminación de aquellos que generan insatisfacción



puede serenar a la fuerza laboral pero no motivarla. Es decir que cuando los factores extrínsecos son adecuados, la gente no estará insatisfecha, pero tampoco estará motivada. Para lograr esto se necesita hacer foco en las características que generan recompensas intrínsecamente, aquellas que los individuos encuentran compensadoras por naturaleza.

- **Teoría de la expectativa – Teoría Vie de Vroom (1964):** Esta teoría es actualmente una de las explicaciones más aceptadas de la motivación. Básicamente plantea que a los empleados se van a sentir más motivados a realizar un esfuerzo y por ende incrementar su desempeño, si consideran que el resultado de estas acciones será una buena evaluación, recompensas organizacionales y/o la satisfacción de las metas personales. De acuerdo con Robbins (2009), esto puede esquematizarse en tres relaciones:

- Relación esfuerzo-desempeño: es la probabilidad percibida de que al realizar un determinado esfuerzo dará como resultado el desempeño adecuado o propuesto.
- Relación desempeño-recompensa: es el grado estimado por el cual desempeñarse a un nivel particular traerá los resultados buscados.
- Relación recompensa-metas personales: es la medida en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas personales y resultan entonces atractivas para el individuo.

Teoría de las expectativas

Ilustración 11: Teoría de las Expectativas de Vroom. Fuente: Robbins (2009), Comportamiento Organizacional.

Los trabajadores realizan un análisis costo-beneficio con respecto a su comportamiento en el trabajo, de manera que si el beneficio que estiman justifica el costo, aplicarán más esfuerzo. Esta teoría ayuda a explicar por qué muchos trabajadores no están motivados por sus trabajos y hacen un esfuerzo mínimo en sus tareas diarias. La clave de esta teoría consiste en comprender los objetivos de las personas y el vínculo entre los tres factores antes mencionados, tomando en cuenta para el análisis las particularidades de cada persona y situación propia.

11.2 Modelos integradores y contemporáneos

Es indiscutible que el campo de la motivación laboral ha progresado en direcciones múltiples en los últimos años. Hay varios autores contemporáneos que se enfocaron en un planteamiento distinto sobre la misma problemática o en integrar teorías conocidas para poder construir un panorama más completo.

Jericó (2009) por ejemplo, define que las personas presentan motivos extrínsecos, intrínsecos y trascendentes y la suma de estos tres conforma la motivación para pertenecer a una organización. Los motivos extrínsecos son los que satisfacen el bienestar de la persona en su relación con el medio externo, y lo constituyen por



ejemplo el prestigio social y las recompensas materiales (salario, lugar de trabajo). Los intrínsecos por su parte se reflejan en la satisfacción por la tarea y desafíos, siendo muy importantes en las personas con orientación al logro. Estos dos motivos generan un compromiso tanto racional como emocional. Los motivos trascendentes se refieren a la satisfacción por el impacto positivo de nuestro trabajo en la comunidad o sociedad, con foco en las necesidades afectivas (compromiso emocional). En base a esto, la “retribución emocional” por parte de la organización tiene varias ventajas, ya que resulta más difícil de ser copiada por la competencias y satisface motivos que generan una mayor estabilidad para que el profesional quiera continuar en la empresa: Motivación total = motivos extrínsecos + motivos intrínsecos + motivos trascendentes.

De manera similar, Nohria et all (2008)¹⁸ se basan en las investigaciones llevadas a cabo en distintos campos interdisciplinarios como neurociencia, biología y psicología evolutiva, para sugerir que las personas siguen cuatro necesidades emocionales básicas que son las originadoras de su motivación:

- Adquirir: el concepto enmarca la obtención de cosas tanto tangibles como intangibles. Este factor tiende a ser tanto relativo como insaciable, y reafirma nuestro sentido de bienestar – deleite / frustración.
- Desarrollar lazos, conectar: es decir, buscar pertenencia en un grupo y formar conexiones con otras personas. Esta necesidad cuando es alcanzada se asocia con emociones positivas constructivas, dando lugar por ejemplo a una enorme motivación en lo laboral: cuando los grupos se sienten orgullosos de pertenecer a la organización.
- Comprender: A nivel laboral lo podemos relacionar con el deseo de realizar contribuciones significativas, motivados por los desafíos que nos permitan crecer y aprender.

¹⁸ Para más información ver Nohria, N., Groysberg, B., & Eling Lee, L. (2008, Julio). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review*, 7, 4p.



- Defender: proteger de las amenazas externas lo que es importante para cada uno de nosotros y asegurar ecuanimidad para todos aquellos que forman parte de nuestro mundo.

Para los autores, estas necesidades básicas o drivers se satisfacen esencialmente a partir de distintos niveles organizacionales como el sistema de recompensas, cultura, diseño del trabajo y el gerenciamiento del desempeño y distribución de los recursos.

En base a todas las teorías discutidas hasta ahora, podríamos entonces concluir que el trabajo en forma conjunta de los siguientes factores por parte de las organizaciones aporta al logro de la maximización de la motivación de los empleados, siempre partiendo de la base de contar con las necesidades básicas o higiénicas satisfechas:

- Reconocimiento de las diferencias individuales: ya que las personas tienen necesidades diferentes y se necesita destinar tiempo para entender qué es lo importante para cada una de ellos. El tratamiento igualitario no permite individualizar metas, nivel de compromiso y las recompensas esperadas para poder alinearlas a las necesidades de la organización.
- Definición de metas, retroalimentación y participación en las decisiones: las metas planteadas deben ser específicas y difíciles, y la retroalimentación del esfuerzo es muy importante. La participación en ciertas decisiones como resolución de problemas genera un mayor involucramiento y compromiso con los objetivos.
- Relación entre el desempeño, las recompensas y la equidad del sistema: es sumamente importante que los trabajadores perciban una alta relación entre las dos primeras variables, ya que sino se verá una disminución en el



rendimiento y aumento del ausentismo y rotación. Las recompensas también deben ser percibidas por los empleados en relación al aporte y esfuerzo que tengan con su trabajo

- Compromiso emocional y trascendente: los empleados necesitan sentirse satisfechos por el impacto de sus tareas en la organización, comunidad y sociedad, generando un mayor vínculo con su trabajo.

Como comentario final del capítulo, diremos que la motivación laboral es un elemento fundamental para el éxito de las organizaciones ya que impacta fuertemente en la consecución de los objetivos de las empresas. Hay que motivar a los empleados “para que quieran” y “para que puedan” desempeñar satisfactoriamente su trabajo, ya que de esta eficiencia en el desempeño de las tareas y la correcta asignación de responsabilidades dependen los resultados del negocio. Los distintos profesionales difieren en la composición de la motivación total y esta no es estática sino que cambia con el paso del tiempo, por lo que las organizaciones necesitan estar atentos y entender estos cambios en su fuerza de trabajo a lo largo del tiempo y ajustar en consecuencia su proposición de valor al empleado.



CAPÍTULO IV: LA EMPRESA

12. El mundo de la Investigación Clínica

En todos los países del mundo existen agencias de medicamentos como la Food and Drug Administration (FDA) en Estados Unidos, la European Medicines Agency (EMA) en Europa, o la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT) en Argentina encargadas de autorizar la utilización de nuevos fármacos. Estas agencias exigen a los laboratorios farmacéuticos que previamente se lleven a cabo ensayos clínicos bajo estrictas condiciones de seguridad. Los ensayos clínicos son estudios de investigación realizados en seres humanos que permiten confirmar los efectos clínicos y reacciones adversas del medicamento que será sometido a las agencias antes mencionadas para su aprobación. Las condiciones y características de estos estudios de investigación se hallan encuadradas dentro de un marco legal estricto, determinado por normas nacionales e internacionales.

El desarrollo de un nuevo medicamento está compuesto por diversas etapas o fases. Desde los estudios básicos que involucran la identificación de las nuevas moléculas y su síntesis hasta la aprobación, producción y comercialización masiva pueden transcurrir hasta quince años. Durante este período se realizan los ensayos clínicos con el objeto de estudiar las reacciones fisiológicas de las drogas experimentales en los seres humanos. Estos constituyen una evaluación experimental de la droga para valorar su eficacia y seguridad y se realizan solamente cuando existen razones para creer que el tratamiento en estudio puede ser beneficioso para los pacientes. La investigación clínica en sí puede dividirse entonces en las siguientes etapas:



- **Investigación y desarrollo:** esta es la fase inicial donde se investiga la enfermedad a tratar y se diseña la droga que puede suponer un avance en la terapéutica. Se sintetizan las moléculas que compondrán el medicamento y se arman los compuestos a llevar a la experimentación. Duración estimada: 3-4 años
- **Estudios pre-clínicos:** se prueban las moléculas en estudio desde el punto de vista biológico, comprobando eficacia y toxicidad de los compuestos. Los estudios pre-clínicos involucran animales de experimentación y en esta fase se diseña la siguiente etapa: fase clínica o experimentación en humanos. Duración estimada: 1-2 años.
- **Fase clínica:** como no es posible la extrapolación de reacciones entre distintas especies, el fármaco debe ser probado en seres humanos. Esto se realiza fundamentalmente a través de tres fases:
 - **Fase I:** Se tratan por lo general de pruebas en voluntarios sanos de sexo masculino, en número entre 15 y 100. Se investiga el metabolismo de la droga, toxicidad y se establece el rango seguro de dosis a suministrar. Duración estimada: 1-2 años.
 - **Fase II:** Se realiza sobre un grupo mayor de pacientes que presentan la enfermedad a tratar, divididos por lo general en dos grupos donde uno actúa como control (200-300 pacientes en total). La finalidad de esta fase es determinar la relación entre la eficacia terapéutica y toxicidad y la dosis óptima a utilizar. Duración estimada: 1-2 años.
 - **Fase III:** Si los resultados obtenidos en las fases anteriores son razonables, se prosigue con esta fase (300-3000 pacientes). Se verifica la eficacia de la droga y manifestaciones de toxicidad que no se detectaron previamente (efectos secundarios). Duración estimada: 2-4 años.



- **Aprobación y Comercialización:** el conjunto de los datos y resultados obtenidos durante la fase clínica de investigación se presenta a las agencias de medicamentos. De cumplir con los estándares que en cada caso correspondan, la agencia aprueba el nuevo medicamento, y el laboratorio farmacéutico podrá comenzar a comercializarlo. Duración estimada: 1-2 años

Existe una última fase, **Fase IV** (fármaco vigilancia) que consiste en el seguimiento del fármaco una vez que se está comercializando. En esta fase se estudian los efectos a largo plazo y nuevos aspectos de la droga que no se hayan probado en las fases anteriores. La realización de ensayos clínicos comprende fundamentalmente las fases I, II, III y eventualmente la IV.

Desarrollo de medicamentos

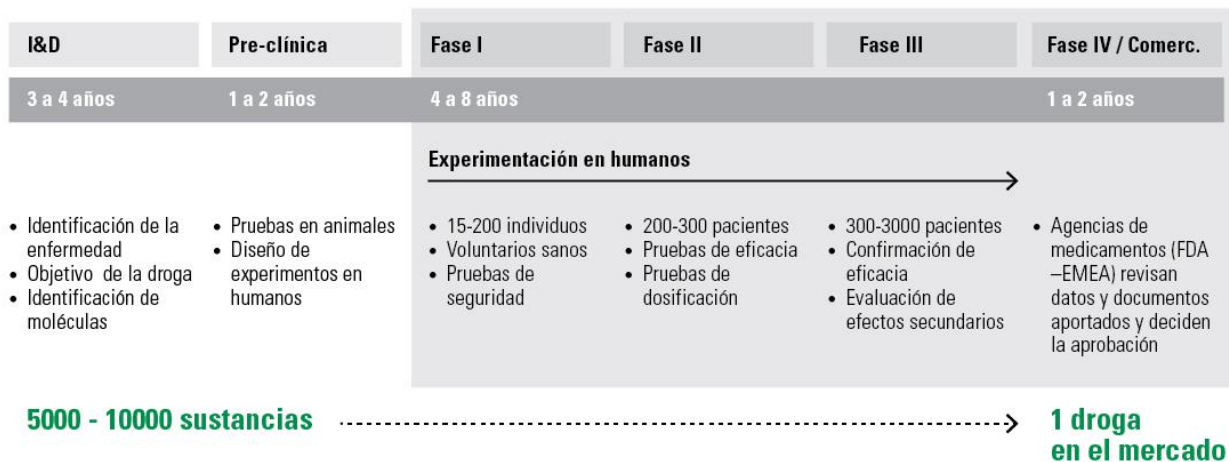


Ilustración 12: Fases de Desarrollo de los Medicamentos. Fuente: elaboración propia

La industria farmacéutica se encuentra entre los sectores que más invierte en Investigación y desarrollo a nivel mundial. Según datos de PhRMA¹⁹, la cámara de

¹⁹ Para más información ver: Pharmaceutical Research and Manufacturers of America (2015, Abril). *2015 Biopharmaceutical Research Industry Profile*. Washington, US.



empresas farmacéuticas de Estados Unidos, la inversión en Investigación y desarrollo a nivel global pasó de US\$39.9 billones en el año 2005 a un estimado de 51.2 billones para el año 2014. Esto representa una inversión de alrededor del 16 al 17% con respecto al total de ventas del sector, y una tendencia ascendente en Investigación y Desarrollo a lo largo de los últimos años.

Las CRO (Contract Research Organizations) hacen su aparición en los años 90 con el objeto de conducir estudios clínicos en representación de las compañías farmacéuticas y biotecnológicas. Hay aproximadamente más de 1000 compañías a nivel mundial, interviniendo en las distintas etapas del proceso de Investigación y Desarrollo de nuevos medicamentos.

Este proceso evoluciona continuamente. Los nuevos avances científicos en los caminos genéticos y moleculares de las enfermedades, la investigación de enfermedades más complejas (desórdenes neurológicos, cáncer y enfermedades raras) así como el avance de la medicina personalizada han contribuido a aumentar su nivel de complejidad.

Todo esto se ve reflejado en un incremento de los costos de desarrollo de los proyectos e investigación clínica: también según datos de PhRMA, el costo de desarrollo de drogas aumentó de US\$ 413 millones en los 80, hasta casi 1 billón en el período 1990 – 2000, para llegar hasta 2.6 billones en el comienzo de la década del 2010.

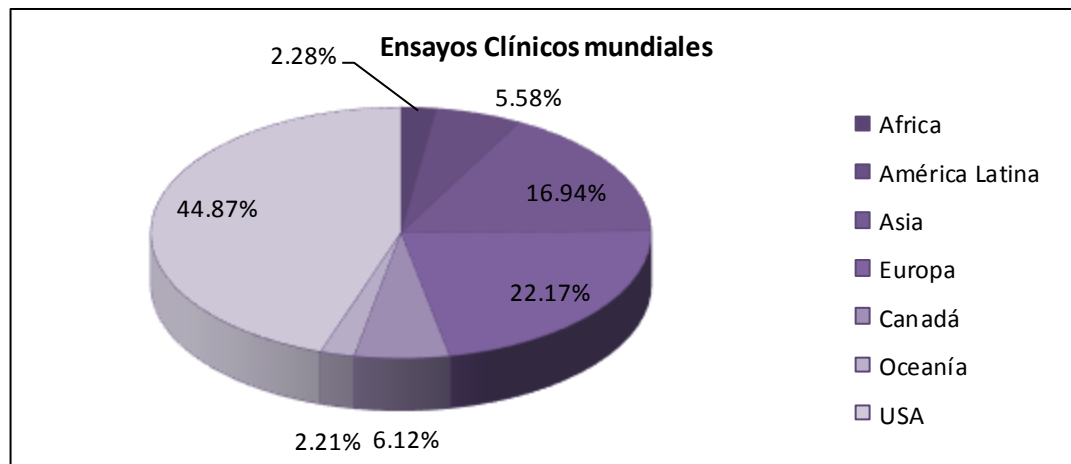


Ilustración 13: Ensayos clínicos a Nivel Mundial, porcentaje de participación por región. Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de <https://clinicaltrials.gov/>

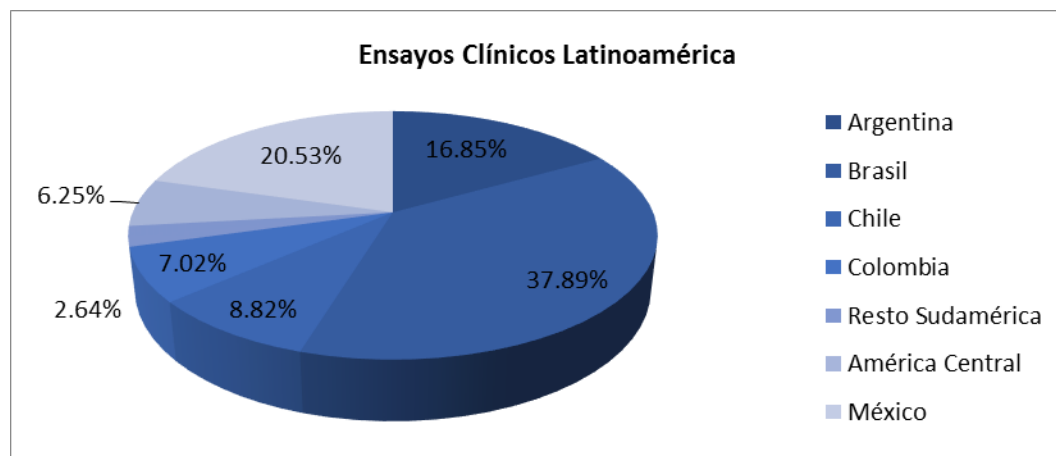


Ilustración 14: Ensayos clínicos en Latinoamérica, porcentaje de participación por país. Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de <https://clinicaltrials.gov/>

Es en este escenario de mayor complejidad donde las CRO ven consolidada su función, ya que intervienen ofreciendo la posibilidad de mejorar los tiempos para que la droga llegue al mercado. De esta manera le permite a la industria farmacéutica optimizar su estructura de costos fijos e infraestructura, sin perder el cumplimiento de los más altos estándares de calidad y resguardo de los pacientes.



13. El Laboratorio Central

La empresa donde trabajo es una de estas compañías multinacionales dedicada a dar soporte en el desarrollo de la industria biofarmacéutica. Es relativamente joven, líder del mercado mundial en su rubro que ha ayudado a desarrollar y/o comercializar los 50 medicamentos más vendidos a nivel global.

Proporciona servicios a diferentes compañías farmacéuticas en todo el mundo y consta de un gran número de áreas, las cuales se especializan en gestiones de proyectos diversos, por ejemplo consultoría, marketing & venta de productos, servicios digitales asociados a los pacientes, educación médica-científica, etc. Su principal división es la dedicada a los ensayos de investigación clínica, que como vimos en la sección anterior, son necesarios para autorizar el uso de los nuevos medicamentos.

La organización también se encuentra diversificada en esta área, contando con una unidad de negocios que provee servicios de CRO (Contract Research Organization) y asociando a partir del año 1992 a su línea de servicios lo que se conoce como unidad de Laboratorio Central, para dar soporte complementario en la realización de ensayos clínicos.

Fundamentalmente, el Laboratorio Central agrega valor en el planeamiento de un estudio de investigación clínica. El testeo centralizado es el camino más efectivo para asegurar consistencia y estandarización de los datos cuando se conduce un estudio clínico global. En un estudio clínico los datos de laboratorio son un factor clave en la toma de decisiones para el desarrollo de la droga. Los programas de desarrollo de drogas pueden ser exitosos o fallar basados en la atención a los detalles dada en los tests de seguridad o en la evaluación de biomarcadores, es decir fundamentalmente en la calidad de los resultados que se provean. Con esto



en mente, resulta lógico que la industria biofarmacéutica haya decidido tercerizar este servicio crítico a un experto.

El Laboratorio Central de la compañía es una unidad dedicada, especializada en la realización de una amplia variedad de tests clínicos y en proveer soluciones científicas de calidad como parte de sus competencias centrales. Con una amplia cobertura global, la empresa aplica los mismos estándares rigurosos de calidad a toda la estructura – así estemos considerando los seis laboratorios propios con los que cuenta la compañía o los tres contratados o afiliados presentes en Latinoamérica (Argentina y Brasil) o Indonesia.

14.El Departamento de Servicios de Proyecto y su problemática actual

Dentro del Laboratorio Central, el departamento de Servicio de Proyectos es el encargado del gerenciamiento de los protocolos de investigación desarrollados por la industria farmacéutica. El equipo está formado actualmente por 49 profesionales incluyendo tres gerentes, que cuentan con grado universitario o estudios relacionados con las ciencias médicas: bioquímica, biología, nutrición, farmacia. El manejo del idioma inglés es un requisito indispensable para el sector para poder comunicarse en forma fluida con los contactos de las industrias farmacéuticas que están fundamentalmente localizados en Europa y Norteamérica, así como también con los distintos departamentos ubicados en las restantes locaciones globales.

Como parte esencial de su tarea, se encuentra tanto el contacto directo con los clientes internos y externos –actuando como única fuente de información-, el manejo del presupuesto de cada estudio de investigación, el cumplimiento de los tiempos versus las tareas estipuladas y el correcto manejo de los riesgos del proyecto. Básicamente, frente a la gran complejidad que presenta la ejecución del testeado de muestras para un estudio clínico global, el éxito de los proyectos dependen en gran parte de la experiencia y gerenciamiento del estudio de



investigación por parte del Laboratorio Central y su departamento de Servicios de Proyecto.

Este equipo de Servicios de proyecto tiene un promedio de 4 a 11 años en la compañía y se encuentra fuertemente orientado hacia la calidad y servicio al cliente

La organización supo retener en la región al personal clave de esta área durante gran número de años, pero en los últimos dos la rotación del sector se incrementó hasta alcanzar valores que generaron una señal de alarma: entre 20-40%.

A continuación los datos referidos a la retención anual del personal en el área de estudio, de acuerdo a relevamientos de datos propios:

Año 2012	97%
Año 2013	94%
Año 2014	81.6%
Año 2015	80%
Año 2016 (ytd)	65%

Tabla 1: Retención anual. Fuente: datos propios.

Existen en la actualidad 7 competidores en el segmento de Laboratorios Centrales con objetivos, características de tamaño y costos fijos similares, donde se encuentran trabajando actualmente antiguos empleados del sector. El 75% del market share de la industria está compartido por cuatro grandes Laboratorios Centrales. Los dos que se ubican en el primer y segundo lugar – donde está incluida la organización en estudio- concentran aproximadamente el 60% del volumen total del negocio, con una brecha de casi el doble con respecto a los



ubicados en tercer y cuarto lugar, que tienen una participación menor al 10% cada uno.

Además de estos competidores primarios, los profesionales del sector también han migrado a competidores de otros mercados, como laboratorios de diagnóstico, universidades y CROs que apuntan a una población con experiencia y habilidades similares, y que presentan estrategias de reclutamiento más agresivas económicamente.

15. Proposición de Valor al Empleado

15.1 ¿Por qué es importante definir una Proposición de Valor?

La marca de empleo es un acuerdo mutuo entre la organización y sus empleados: las razones por las que eligen unirse y también permanecer. Una estrategia adecuada de marca de empleo consiste en generar este acuerdo de manera que sea distintivo, atractivo y relevante para el empleado. Es decir, el objetivo es transmitir que la organización es el mejor lugar para trabajar y posicionarse de esta manera entre su nicho objetivo.

La Propuesta de Valor al empleado (EVP en su sigla inglesa: Employee Value Proposition) es el pilar fundamental desde donde se construye y sostiene una estrategia sustentable de marca de empleo.

De acuerdo a Jericó (2008), la proposición de valor es “un manifiesto de intenciones por el que la empresa define qué va a aportar al profesional para que se comprometa, siendo básico para la atracción y retención del talento”.²⁰

²⁰ Para más información ver: Jericó, P. (2008). *La Nueva Gestión del Talento – Construyendo Compromiso*. Madrid: Prentice Hall, Pearson Educación S.A.



Para Chiavenato (2009) la proposición de valor funciona “como un conjunto de la marca (imagen y reputación) de la empresa y los empleos que ofrece. Así como las marcas y los productos superiores les roban participación a los competidores, las empresas que tienen una EVP superior arrebatan más talentos en el mercado”²¹.

Es decir que la EVP es el conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que ganan mediante su empleo y/o permanencia en una organización.

Para que sea exitosa, los atributos de la EVP deben ser:

- **Valorados**, tanto interna como externamente para que tanto los empleados actuales como aquellos que la organización le interesa atraer los perciban atractivos, perciban un valor. Este aspecto es importante, ya que, actualmente, las personas buscan incorporarse o permanecer en organizaciones que les ofrezcan propuestas de valor atractivas y compatibles no sólo con su proyecto de vida laboral sino también con el personal.
- **Reales**, es decir, que deben ser coherentes con lo que experimentan los empleados día a día en sus trabajo.
- **Diferenciales**, es decir, que necesitan marcar una diferencia con respecto a atributos presentes en otras compañías del mercado: por

²¹ Para más información ver: Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill, Interamericana Editores, S.A.,.



ejemplo, si se habla de un ambiente laboral agradable, éste tiene que ser diferencial con respecto a otras compañías.

Contar con una EVP bien elaborada y con un mensaje claro facilita cumplir un doble objetivo: atraer -desde la perspectiva externa- y retener y comprometer, - desde la perspectiva interna. Es por esto que las organizaciones necesitan trabajar en propuestas de valor para los empleados que estén orientadas a incrementar el compromiso y orgullo de pertenencia del empleado, pero al mismo tiempo sin perder de vista el posicionamiento y reputación de la organización. La EVP refleja aquello que produce la satisfacción de los colaboradores y lo que significa formar parte de la compañía, y de esta manera contribuye al éxito de la marca de empleo de la organización.

¿Cómo se define entonces la proposición de valor al profesional? Jericó (2008) sostiene que la proposición de valor tiene que ser definida desde la alta dirección porque su implicación es estratégica, y debería derivar de la misión, visión y valores de la compañía, fusionándose con la cultura de la empresa. No es solamente un mensaje de marketing al mercado para atraer talento, sino que consiste en reglas de juego con las que concuerdan la organización y el profesional desde el primer momento en que se incorpora a la compañía. Para esto, la empresa tiene que saber qué valor le va a aportar al profesional, fundamentalmente en lo que respecta al salario emocional, para que éste se comprometa. En segundo lugar, definir qué se le va a pedir al empleado y qué tipo de profesionales va a reclutar -o a cuáles puede aspirar. Y en tercer lugar tiene que conocer qué ofrece la competencia y ofrecer una proposición de valor diferente. Para completar el cuadro, los gerentes o supervisores directos no sólo tienen que entender la propuesta de valor al empleado de la compañía, sino también internalizar su significado para comunicarlo claramente y destacar lo más valorado.



Desarrollar y, fundamentalmente, comunicar una EVP es un factor esencial para cualquier organización que pretenda atraer, retener y también comprometer al talento. Cuando la EVP es comunicada de manera explícita y llega al nivel emocional, inspira confianza en la propuesta y contribuye a gestionar el compromiso y las expectativas de los trabajadores, lo que ayuda a la retención del talento y por ende, mejora el rendimiento de la organización.

Towers Watson en su estudio de 2013 indica que aquellas empresas que poseen una EVP diferenciada que integra un programa de recompensas total y está alineada a la estrategia del negocio, son cinco veces más probables de reportar que sus empleados están altamente comprometidos y dos veces más probables de alcanzar desempeños financieros significativamente superiores a sus pares.

Según el Corporate Leadership Council (2006-2007), una EVP bien gestionada resulta en empleados hasta cuatro veces más comprometidos, con el consiguiente impacto en el desempeño y resultados del negocio. A su vez, la EVP bien gestionada reduce la necesidad de mayores compensaciones salariales: cuanto mejor se construye y gestiona la propuesta de valor a los empleados, mejor es también la atracción de los talentos y su permanencia y compromiso con la organización.²²

El enfoque tomado para articular la EVP no debería ser único sino adaptarse según el empleado: esto es, se necesitan mensajes diferentes para personas que acaban de entrar en la empresa y para personas que ya llevan un período consolidado en la organización.

²² Para más información ver Corporate Executive Board. (2008) Atrayendo y Reteniendo Segmentos de Talento Crítico: Creando una Propuesta Competitiva de Valor de Empleo. *Corporate Leadership Council, 2006-2007(1)*, (96p)



¿Cómo se gestiona una EVP exitosa? Haciendo realidad la “promesa” al empleado a través del día a día. Esto se puede ejemplificar de la siguiente manera:



Ilustración 15: Gestión de una EVP exitosa. Fuente: elaboración propia

15.2 La EVP es un proceso continuo

La EVP es un proceso continuo: los atributos que la organización ofrece a sus empleados pueden y necesitan cambiar con el tiempo. Por ejemplo, puede ocurrir que en un momento determinado no se les pueda ofrecer a los empleados la posibilidad de pagar una maestría o estudio de postgrado, pero más adelante sí se pueda considerar esta posibilidad y por ende, deba ser incluida en la EVP de la organización. También puede ocurrir que un atributo que la empresa ofrece deje de ser valorado en forma interna: por ejemplo, beneficios de guardería si una alta proporción de los empleados pertenecen a la generación Y y no tienen hijos.

Es decir que además de contar con una EVP valorada, real y diferencial la empresa se tiene que preocupar por conocer qué atributos le interesan realmente a sus profesionales, con la intención de poder ajustar la propuesta a sus necesidades y cumplir de esta manera con el objetivo de atraer el talento y poder retenerlo y comprometerlo con la organización.



3- MARCO EMPIRICO.- TRABAJO DE CAMPO

CAPÍTULO V: ASPECTOS FORMALES.

16. Investigación

La investigación es de tipo descriptiva, ya que se planteó en los objetivos la descripción de políticas de la organización que inciden en la atracción y retención de talentos así como la identificación de los factores críticos que impactan en la rotación.

En lo referente al diseño de la investigación, éste es no experimental: se buscan identificar los desafíos en la gestión de los empleados del sector de Servicios de Proyecto y analizar los atributos más valorados. Estos atributos son relacionados después con la propuesta de valor de la compañía con la finalidad de poder identificar el gap existente y proponer acciones de mejora.

17. Muestra

El estudio se focaliza en el análisis de los empleados del sector de Servicios de Proyecto de la compañía, que actualmente consta de 46 personas. A su vez se consultaron antiguos empleados del departamento y líderes de mandos medios del sector así como líderes de los departamentos de Recursos Humanos y Staffing.

18. Fuentes y procesamiento de la información

-Instrumentos primarios:

a) Encuesta a los empleados del área de servicio de proyectos para realizar un análisis de los atributos y características que más valoran de su empleo –actual y aspiracional (Anexo 1).



b) Entrevistas:

- Semi-estructuradas con líderes del negocio: Directores de Staffing y Recursos Humanos, con el fin de conocer su visión sobre la gestión del talento y las implicancias en la atracción, retención y gestión de la rotación de los empleados. Los profesionales consultados ocupan posiciones dentro de la estructura de gestión estratégica del Negocio, con una visión global de la compañía y a largo plazo (Anexo 2).
- Semi-estructuradas con mandos medios - gerentes de área - para conocer también su opinión sobre la gestión del talento y cómo resuelven el balance de alcanzar los resultados con la gerencia de las necesidades del personal (Anexo 3).
- A un grupo de empleados que no trabajan más en la compañía siguiendo el esquema de preguntas utilizado en la encuesta a los empleados actuales. El objetivo es conocer directamente de la fuente primaria cuáles fueron las causas que influyeron en su partida y también los factores que priorizaron al elegir un nuevo trabajo.

-Instrumentos Secundarios:

Se referencia a:

- Políticas institucionales – valores, misión, visión – y políticas de recursos humanos de la organización.
- Tres trabajos del Corporate Leadership Council: *“Driving Performance and Retention Through Employee Engagement A Quantitative Analysis of Effective Engagement Strategies”*; *“Managing for High Performance and Retention”* y *“Atrayendo y Reteniendo Segmentos de Talento Crítico: Creando una Propuesta Competitiva de Valor de Empleo”*.
- Los trabajos realizados por Towers Watson entre 2012 a 2014: *“Global Talent Management and Rewards Study”*, *“Global Workforce Study”* y *“Balancing Employer and Employee Priorities”*.



- Más de veinte artículos y estudios complementarios para apoyar el análisis de la información obtenida.

Para el análisis de la información se conjuga el análisis cualitativo-interpretativo de las entrevistas y el análisis cuantitativo de las encuestas, con el objetivo de alcanzar conclusiones que ayuden a comprender los desafíos en la gestión del talento y rotación de estos profesionales dentro del área en estudio.



CAPÍTULO VI: PROPOSICION DE VALOR AL EMPLEADO

¿Qué ofrece la compañía a sus empleados del sector de Servicios de Proyecto? Veamos entonces el resultado del relevamiento objetivo de la propuesta existente antes de contrastarlo con la opinión de los beneficiarios de esta propuesta, es decir el staff de servicios de proyecto.

La EVP puede dividirse en cuatro segmentos principales: políticas de Work Life Balance y flexibilidad laboral, Compensación, Desarrollo de Carrera y Otros Beneficios. A esto se suma las actividades concernientes a Responsabilidad Social Empresaria.

1) Work Life Balance y flexibilidad laboral: la compañía está orientada en poner a disposición de sus empleados la posibilidad cierta de flexibilizar su forma de trabajo y jornada laboral: hay una verdadera cultura de flexibilidad interna con foco en la mejora balance entre la vida personal y profesional, a lo que se suman beneficios como ahorros en el costo del transporte y fundamentalmente, el tiempo. Todas estas políticas están sujetas a la previa aprobación del supervisor directo, lo que provee autonomía de manejo teniendo en cuenta la contribución del empleado y la naturaleza de las tareas que éste realiza. Dentro de estas políticas internas encontramos:

- Teletrabajo: en esta modalidad el empleado trabaja desde su casa uno o varios días a la semana, y el resto del tiempo lo hace en la empresa. El empleado acuerda con su supervisor inmediato los días de la semana que trabajará desde su casa, las opciones típicas se extienden de 1 a 3 días. Para acceder a esta alternativa, la tarea debe permitirlo y el empleado debe demostrar un buen desempeño y madurez para trabajar con autonomía.
- Trabajo fijo desde la casa: Se trata de trabajo remoto a tiempo completo, donde el empleado no tiene sitio asignado en la oficina sino que instala la



oficina en su casa. Rigen las mismas consideraciones que para el caso anterior.

- Horarios Flexibles: implica la flexibilización del horario de ingreso y egreso de los empleados, debiendo estar presentes en la compañía en una determinada franja horaria. Está asociada al foco en el resultado de desempeño y la pauta de cumplimiento de objetivos por parte del personal, siendo para esto indistinto del horario de trabajo que se cumpla dentro de determinados parámetros.
- Días Flexibles: siguiendo con el balance equilibrado entre el trabajo y la vida personal de cada empleado, este es un beneficio adicional de días disponibles para resolver asuntos personales (casamientos, actos escolares, etc), compensando luego las horas de trabajo tomadas.
- Viernes Flexibles: horario opcional para los días Viernes para que los empleados puedan aprovechar mejor los fines de semana durante todo el año, finalizando más temprano la jornada laboral en estos días.
- Día de cumpleaños Flexible: en este caso el beneficio consiste en darle al empleado la posibilidad de que tome medio día libre en su cumpleaños para que disfrute del tiempo con su familia y amigos.
- Días de examen compensatorios: tiene por objetivo motivar a los empleados-estudiantes para que finalicen sus estudios Técnicos y/o Universitarios y continuar con el proceso de formación externo en especializaciones e idiomas, colaborando de esta manera en su desarrollo profesional. Son días adicionales para mantener el ritmo de estudio requerido que deben ser compensados antes o después del examen correspondiente.
- Vacaciones adicionales: consiste en el otorgamiento de días adicionales de vacaciones teniendo en cuenta la antigüedad del empleado en la compañía, y valorando de esta manera la permanencia, estabilidad y confianza por parte del trabajador.



- 2) **Compensación:** la compañía busca proveer una compensación que esté en niveles competitivos en el mercado, de acuerdo al desempeño de los empleados y su contribución al logro de los objetivos de la organización. Los programas de compensación e incentivos están diseñados para motivar, comprometer y retener a los empleados, reconociendo y recompensando a aquellos que trabajan en pos de las metas del negocio. Estos programas incluyen el salario, un sistema de bonos anual asociado a los resultados del negocio y el rendimiento individual y un programa global de premios para poder reconocer o agradecer puntualmente a los empleados o colegas por su buen trabajo. Este atributo de la propuesta de valor de la organización es el que menor valoración positiva obtuvo, como veremos después en los resultados de la encuesta interna.
- 3) **Desarrollo de Carrera y Capacitación:** La compañía presenta planes a distintos niveles. “Planifica tu propia carrera” está orientado al personal que tiene un rol de contribuidor individual en la organización. Se trata de una capacitación in company dentro de la plataforma de e-learning de la empresa, con foco en el análisis de brechas de habilidades, búsqueda de fortalezas y herramientas de autoevaluación, entre otros. Existe también un objetivo de desarrollo individual dentro del plan anual que se conversa con el supervisor directo, orientado a afianzar el crecimiento personal. También existen posibilidades de movilidad global, aunque muy acotadas.

La implementación de capacitación externa y cursos presenciales es evaluada por los responsables de cada área teniendo en cuenta las necesidades específicas de los distintos grupos de trabajo, como por ejemplo certificaciones en Project Management, manejo de situaciones conflictivas, mejora en la comunicación, etc. Su aprobación está sujeta al presupuesto regional.



Para la movilidad interna se apela al uso del Job Posting o posteo interno de trabajo: se realiza la publicación de la posición a cubrir en primer lugar forma interna para darle posibilidad de crecimiento a los empleados. Esta búsqueda es comunicada vía mail por el departamento de staffing, junto con la descripción de la posición y requisitos del puesto. Las postulaciones se reciben en la intranet previo aviso al supervisor directo del interesado, y siguen con el proceso general de selección de la compañía.

Asociado a lo anterior se encuentra el Programa de Referidos global, que constituye una de las herramientas más valoradas para el reclutamiento de personal. Los empleados juegan un rol integral en la identificación y atracción de talentos a la empresa. Este programa recompensa o premia a aquellos empleados que recomiendan candidatos calificados a las posiciones vacantes.

Completa la terna de movilidad y atracción el programa de Talento Temprano y Pool de Talentos, desarrollados con la idea de incorporar estudiantes universitarios avanzados en carreras relacionadas a las ciencias de la salud y con buen nivel de inglés, para así constituir el “semillero” de talentos de la compañía. La compañía reconoce que la atracción de talentos no es sencilla, y apuesta de esta manera a captar el segmento juvenil con convenios con diferentes universidades. Los estudiantes son contratados por doce meses y requieren una evaluación durante ese período. Este programa está discontinuado por el momento por problemas de nómina regional.

Existe también una política de financiación de post-grados o maestrías. La compañía reconoce que la educación continua es una inversión de largo plazo, ya que permite a los empleados mejorar sus habilidades en su campo de trabajo y también satisfacer necesidades futuras de la compañía. El programa consiste en el pago de un porcentaje del costo de matrícula y mensual del estudio, para lo cual el empleado necesita cumplir con una serie



de requisitos internos de rendimiento y experiencia. Está fundamentalmente orientado a mandos medios y altos, por lo que no es de fácil acceso para el resto de los empleados del área y no existe correlación fuerte con el plan de carrera.

Por último, podemos hacer referencia al programa de desarrollo de mandos medios, por medio de programas de Liderazgo de Gerentes establecidos a nivel global y con entrenadores extranjeros seleccionados por la dirección de Talento Global. También este desarrollo se formaliza por medio de cursos en la plataforma de e-learning de la compañía, distintas capacitaciones in company contratadas a consultoras locales y acompañamiento selectivo y soporte por parte del HRBP (Human Resources Business Partner). Cada unidad de negocio cuenta con un HRBP que opera como socio de la unidad asesorando a los gerentes a cargo, pero prácticamente no se relaciona en forma directa con los empleados, debido a limitantes de volumen y cobertura. Por ello, el rol de cada supervisor directo es esencial para detectar y asesorar a sus empleados respecto a las distintas políticas y también opciones de trabajo flexible disponibles en la compañía. Resulta ventajoso que el gerente goce así de un alto grado de autonomía para facilitar el otorgamiento de beneficios, sea en el marco de los programas existentes o de términos idiosincráticos que se ajusten a las necesidades de sus empleados, teniendo siempre presente los requerimientos de su unidad de negocios.

- 4) **Otros Beneficios:** los dos más importantes dentro de esta categoría son:
- Cobertura médica en medicina privada: cobertura del plan médico de medicina prepaga en un 100% para el empleado y el grupo familiar a su cargo.
 - Seguro de Vida: Se trata de un beneficio adicional al Seguro Colectivo de Vida (Decreto 1567/74) que se brinda obligatoriamente, de manera tal que



cada empleado y su familia cuenta con una cobertura y protección mucho más amplia en el caso de una eventualidad que lo inhabilite para trabajar.

También existen una variedad de beneficios adicionales a los que el empleado puede tener acceso, tales como:

- Regalos por nacimiento y casamiento
- Beneficio maternal (guardería).
- Descuentos en comercios asociados directamente (por ejemplo, bodegas) y beneficios adicionales a los descuentos ofrecidos por el banco donde se deposita el sueldo del empleado (por ejemplo, descuentos en combustibles).
- Aprendizaje de idiomas.
- Cobertura de gastos de movilidad a partir de cierta antigüedad y posición.

5) Responsabilidad Social Empresaria: la empresa cuenta con un programa de Responsabilidad Social surgido por iniciativa interna de los empleados, con el fin de colaborar con organizaciones destinadas a la solidaridad, ecología y el bien por la comunidad. Bajo esta premisa se desarrollan actividades independientes con temáticas diferentes, pero con un mismo objetivo: ayudar y colaborar con aquellos sectores que más lo necesitan, fundaciones ligadas al cuidado del medio ambiente, hospitales, escuelas rurales, etc. Este programa no sólo brinda ayuda, sino que otorga al empleado la posibilidad de realizar su aporte en estas iniciativas, ya que de manera particular, a veces por la falta de tiempo o herramientas, no puede hacerlo. Dentro de este programa se encuentran también las iniciativas de reciclado de papel, cartón, latas de gaseosa, tapitas plásticas y otros materiales que forman parte de la política de sustentabilidad de la compañía.



Veremos a continuación cómo son realmente valorados los atributos presentes en la EVP por parte de los empleados del sector y cuál es la opinión de los gerentes y líderes de negocio

.



CAPÍTULO VII: ENTREVISTAS

19.A Líderes y gerentes

Se realizaron distintas entrevistas: líderes Recursos Humanos y staffing, mandos medios (gerentes) a cargo del área de servicios de proyecto y ex empleados del área.

19.1 Líderes de la organización

A los líderes de los departamentos de Recursos Humanos y Staffing se los contactó para relevar su perspectiva de gestión de talento, enmarcada dentro del aspecto estratégico propio de la compañía, y para identificar causas y gestión de la rotación. A continuación sus principales opiniones:

- Todos los líderes entrevistados enfocaron la problemática desde el punto de vista estratégico y coincidieron en la importancia fundamental de la gestión del talento en cualquier organización, pero sobre todo en las compañías de servicios donde su principal capital es justamente el capital humano. También coincidieron en que la problemática no es sólo potestad de sus áreas, sino que abarca a todos los departamentos internos de la compañía en general, con especial hincapié en los supervisores directos o gerentes de línea que constituyen la principal vía de contacto con los empleados. En palabras del director de Recursos Humanos, “los empleados se quedan en la compañía por el manager: el principal motivo de rotación desde mi punto de vista es tener un buen equipo de managers que entienda cuál es su responsabilidad y que haga hacia abajo una gestión adecuada”.
- Hicieron hincapié en la responsabilidad que existe en sus departamentos para generar las condiciones del futuro de la compañía y crear los cuadros de sucesión adecuados para poder generar el desarrollo sostenido dentro



de la misma empresa y no estar permanentemente buscando talentos afuera. Surgió también la frase “Work Life Balance Integration”, que de acuerdo a su percepción caracteriza a las generaciones hoy en día – Millennials y Generación M – que buscan un balance más ajustado entre la vida laboral y su vida personal.

- También concordaron en que se debe hacer hincapié en el desarrollo de los empleados, pero desde el enfoque de la responsabilidad de cada uno en marcar el su camino de desarrollo, siendo la organización la que lo posibilite al proveer las herramientas y oportunidades apropiadas. En palabras de uno de los directores de staffing “el desafío es doble y mantener el equilibrio es lo que demuestra qué empresas son exitosas y consiguen identificar a sus talentos, desarrollarlos y maximizar su potencial invirtiendo tiempo y dinero sin descuidar al resto de los equipos con una proyección diferente, que son los que permiten mantener la estabilidad necesaria para lo primero”.
- Con respecto a las estrategias a adoptar para la atracción, engagement y retención de los empleados se conversó del enfoque de colocar al manager en el centro de la escena, para que sea referencia y pueda entender por qué la gente se va, las diferencias generacionales, cómo se puede trabajar, cómo puede seguir formándose. Para esto la compañía tiene que definir cómo desarrollar a sus managers para que puedan gestionar al talento eficientemente. También se comentó el hecho de buscar prácticas diferenciadas que sean aplicables a determinadas generaciones y determinados grupos como factor específico de engagement y retención.
- Otro de los conceptos estuvo apuntado a que un contexto económico como el actual merece una revisión permanente del mercado, prácticas y exigencias para evitar los costos ocultos en la rotación en cuanto a pérdida



de conocimiento y falta de cuadros de sucesión y también costos más altos al momento de tener que reemplazarlos. Todos estos ejes deben estar interrelacionados manteniendo un balance entre el peso específico de cada uno, porque lógicamente la retención económica sin desafío profesional solo genera una permanencia teñida de frustración y a la inversa, una alta motivación profesional teñida de preocupación por el propio sostenimiento genera incertidumbre e inestabilidad. Estos dos conceptos son los que después se ven fuertemente reflejados en la encuesta realizada a los empleados de la compañía.

- Desde staffing se hizo referencia al reclutamiento del talento, o talent acquisition: esto no significa seleccionar a cualquier candidato para hacer la tarea rápidamente y cumplir métricas, sino seleccionar lo que es mejor para la posición. Desde este lugar es donde empieza la verdadera gestión del talento. Una selección equivocada implica que después no se va a poder contar con las herramientas para el desarrollo de esa persona. También destacaron la importancia de la existencia de un buen proceso de retroalimentación en el caso de que los candidatos no hayan quedado seleccionados para que puedan entender el por qué y tomar la responsabilidad de realizar los ajustes que sean necesarios para mejorar su empleabilidad.
- Por último, uno de los conceptos también vertidos por el departamento de Staffing: “una rotación baja del personal es sana, permite a las compañías “oxigenarse” y nutrirse de nuevas visiones y perspectivas de personas que se incorporan trayendo consigo un bagaje diferente de experiencias y conocimiento. Sin embargo cuando esa rotación alcanza niveles que no permiten a las empresas proyectarlos y tener planes de sucesión apropiados para evitar vaivenes son varias las dimensiones a revisar que



no pasan sólo por el contexto económico y de compensación sino también cultural, de management y de estrategia”.

19.2 A gerentes del área de Servicios de Proyecto

Sus principales conceptos fueron los siguientes:

- Coincidieron en la importancia de la gestión del talento con la visión de los directores, pero su enfoque del tema fue realizado desde las actividades del día a día: consideran que la compañía se apoya principalmente en el rol del gerente de línea para esta actividad. Ellos actúan como contacto directo y guía de los empleados en su desarrollo mediante distintas herramientas como la retroalimentación regular, el análisis en conjunto de oportunidades de desarrollo, promociones y otros beneficios.
- En su opinión, la principal causa de rotación que enfrenta el grupo es la salarial, lo cual concuerda como se verá luego con los resultados de las encuestas realizadas a los empleados y las opiniones volcadas en las entrevistas por antiguos empleados del sector. Llama la atención que esta causa no fue nombrada como principal por el grupo de directores entrevistados. También hicieron referencia a que muchas de las empresas a las cuales migraron los empleados del sector, en especial los de la generación Y, no forman parte del mismo nicho de mercado pero sin embargo apuntan a una población con habilidades similares y presentan estrategias de reclutamiento más agresivas económicamente.
- Con respecto a las generaciones, perciben que los Millennials tienen otros “tiempos”, esperan que todo suceda con más velocidad y ante la primera señal de alarma o descontento no dudan en buscar una nueva oportunidad laboral. En palabras de uno de los gerentes: “es un hecho que la generación Y representa un porcentaje significativamente alto de la



población laboralmente activa, con lo cual estas expectativas (sin juzgar si apropiadas o no) están definiendo el mercado laboral, y deberían ser tenidas en cuenta por cualquier empresa con interés en retenerlos”.

- Los gerentes de área concordaron en que es muy importante apoyar el desarrollo de los empleados y conocer a cada uno, de manera de poder encontrar la forma adecuada de motivarlos y ayudarlos a que estén listos para dar los próximos pasos en cuanto se presenten oportunidades, alineadas a sus necesidades de desarrollo.

20.A antiguos empleados del área

También se realizaron cinco entrevistas a empleados del área que partieron hacia nuevos rumbos laborales durante el transcurso de los últimos dos años, para conocer de primera mano las razones por las cuales dejaron la compañía y recabar el feedback con respecto a su experiencia actual.

- Las razones por las cuales dejaron la compañía fueron fundamentalmente una mejor remuneración y posibilidades de desarrollo profesional y reconocimiento al trabajo realizado. Una de las personas entrevistadas también hizo referencia a una mala relación existente con el gerente previo en el área, que fue el disparador de la búsqueda de una nueva oportunidad laboral.
- Tres de los encuestados no se encontraban en búsqueda laboral activa cuando fueron reclutados por la nueva empresa – la misma para los tres casos, con estrategia de reclutamiento agresiva – y el último encuestado buscaba distintas oportunidades de desarrollo y crecimiento. En este caso se trataba de un Millennial que había cambiado tres posiciones distintas en cuatro años dentro de la empresa y que seguía buscando constantemente



nuevas posibilidades de crecimiento y desarrollo, lo cual se hacía difícil de gestionar internamente.

- Con respecto al nivel de stress en su nuevo trabajo, la mayoría coincidió en que se encontraban en rangos similares al trabajo actual. Debido al cambio a distintas posiciones, no todos cuentan con los mismos beneficios en lo que respecta a balance vida-trabajo y flexibilidad, lo cual genera un grado de satisfacción menor con respecto a lo que experimentaban anteriormente.
- Si bien una de las razones de la movilidad estaba planteada en función de las oportunidades de crecimiento y desarrollo, cuatro de los entrevistados encuentran que esta característica tampoco es alcanzada en su nuevo trabajo, ya que por un lado una de las empresas contratantes tiene como política no promover en primer lugar empleados internos y primero realizar búsquedas externamente, con el consiguiente impacto negativo para el personal. Otro de los entrevistados también referenció preocupación por el desarrollo de carrera asociado con pocos grados o escalafones en su actual área de trabajo, lo que generaba una pirámide muy empinada en el sector. El mismo entrevistado también hizo referencia una mala relación de trabajo con su supervisor al ingresar en la nueva compañía, lo que hizo repensar el hecho de volver a buscar un nuevo trabajo o intentar volver a la compañía anterior en más de una oportunidad.
- Al momento de analizar la nueva propuesta laboral, todos mencionaron a la remuneración como factor fundamental para considerar el cambio, seguido por la posibilidad de acceder a una nueva posición con mayor proyección a futuro, que como vimos no pareció ser una apreciación real en todos los casos. Los restantes factores principales considerados en orden de importancia fueron el clima laboral de la nueva compañía, la relación con su supervisor inmediato y la reputación de ser un buen lugar para trabajar. Las



políticas de balance vida laboral – vida personal también fueron valoradas dentro de este grupo, especialmente por las mujeres pertenecientes a la generación X y con hijos en edad escolar.



CAPÍTULO VIII: ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DEL AREA

El objetivo de la encuesta fue poder realizar un análisis de los atributos y características más valorados por el personal del sector de Gerencia de Proyectos, tanto en su trabajo actual como aspiracional. Y una vez obtenida esta información, poder relacionarla con:

- La propuesta de valor objetiva de la empresa descrita en el capítulo V.
- La percepción de los líderes de negocios y mandos medios y las decisiones que pueden tomar desde su lugar de acuerdo a las políticas y estrategia de la compañía, volcadas en el capítulo VI.

Para la estructura de la encuesta y la definición de los principales impulsores y atributos a cotejar me basé en los siguientes estudios:

- Corporate Leadership Council. (2006-2007) *Atrayendo y Reteniendo Segmentos de Talento Crítico: Creando una Propuesta Competitiva de Valor de Empleo*: donde se definen 38 atributos organizacionales agrupados en 5 categorías.²³
- Towers Watson (2012-2014): *Global Workforce Study, Global Talent Management and Rewards Study y Balancing Employer and Employee Priorities* donde se profundiza en factores de atracción, retención y engagement sustentable.

²³ Para más información ver Corporate Leadership Council. (2006-2007) *Atrayendo y Reteniendo Segmentos de Talento Crítico: Creando una Propuesta Competitiva de Valor de Empleo*. Estados Unidos, Corporate Executive Board, (96p)

21. Análisis y Resultados

La encuesta realizada tuvo un total de 46 respuestas, correspondientes a la totalidad del área afectada lo que permite tener una idea cabal de las preferencias de los empleados del sector. A continuación, el análisis de los resultados obtenidos:

- **Edad**

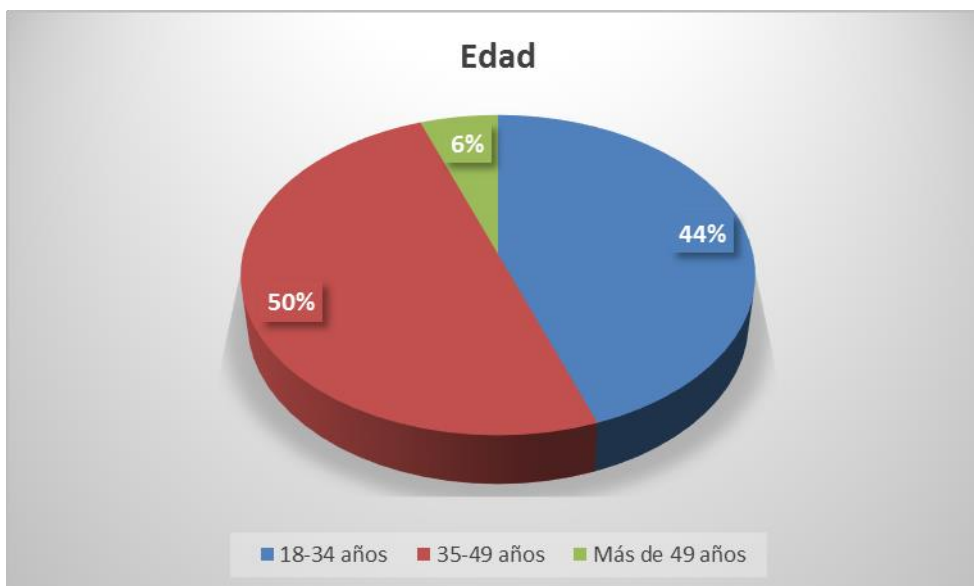


Ilustración 16: Edad de los encuestados. Fuente: Elaboración propia

Se ve una distribución por rango de edades con un 6% de los encuestados mayor a los 49 años -Baby Boomers, un 50% entre 35 y 49 años -Generación X- y un 44% con edades entre 18 y 34 años, lo que corresponde a los Millennials o Generación Y. Esta composición está en concordancia con los datos de Deloitte²⁴ respecto a la composición actual por edades en las empresas, con los Millennials muy cerca de constituirse en la generación preponderante en las oficinas.

²⁴ Para más información ver: Deloitte (2015). *Mind the gaps: The Deloitte Millennial survey 2015*. Documento obtenido de internet, consultado el 15 Marzo 2016. Sitio web: <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/aboutdeloitte/articles/millennialsurvey.html>

- **Nivel de Estudios**



Ilustración 17: Nivel de Estudios Alcanzado. Fuente: Elaboración propia

De los empleados encuestados, la gran mayoría poseen estudios universitarios completos (78%), incluyendo un 28% que tiene estudios de posgrado completo. Sólo un 22% del staff está aún cursando sus estudios de grado, normalmente asociado a las posiciones de entrada del área.

- **Antigüedad laboral**

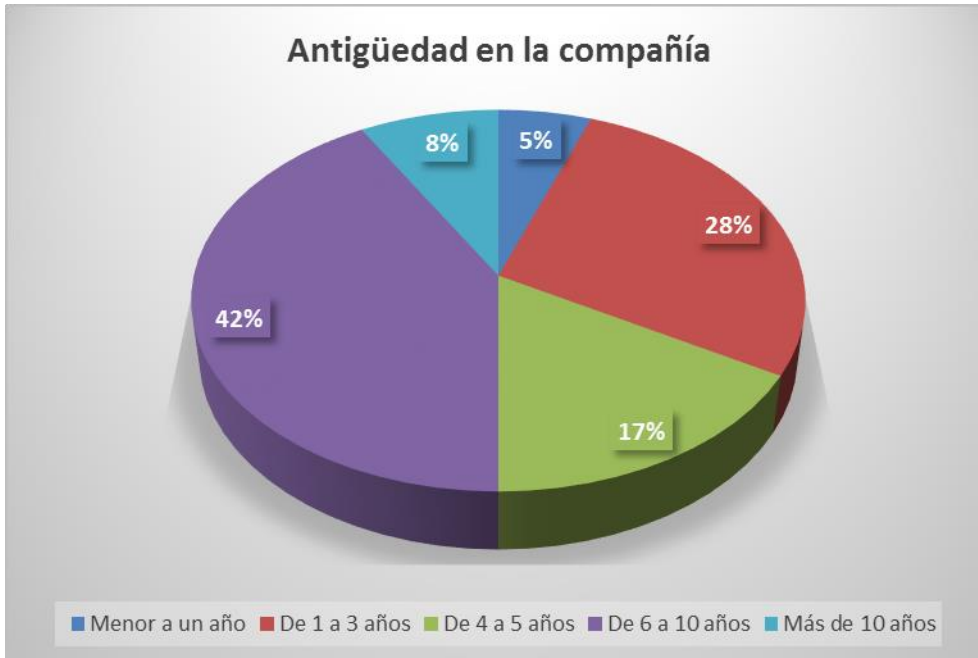


Ilustración 18: Antigüedad laboral en el trabajo actual: Fuente: Elaboración propia

El 33% de los encuestados no supera los 3 años de antigüedad en el área, mientras que un 17% hace entre 4 y 5 años que trabaja en la empresa. Podemos ver que en esta área en particular, la gran mayoría de los empleados hace entre 6 y 10 años que trabaja en la compañía, lo que constituye un 42% del total y hay un 8% de empleados con más de 10 años de antigüedad. Esto habla del nivel de experiencia y conocimiento acumulado en el sector y los costos indirectos asociados para que un nuevo empleado pueda alcanzar un grado de conocimiento similar al de un profesional que deje su posición.



- **Permanencia en el trabajo actual - proyección**



Ilustración 19: Intención de permanencia en el trabajo actual. Fuente: Elaboración propia

Un 14% de los empleados está considerando cambiar su trabajo dentro del próximo año, lo que constituye un porcentaje relativamente menor si lo comparamos con el nivel de rotación que se venía experimentando hasta este momento, pero igual no deja de ser preocupante. Dentro de este grupo, encontramos empleados tanto de generación Millennial, como así también Generación X y un Baby Boomer. Por otro lado y siempre considerando la encuesta, el 53% espera permanecer en la compañía por al menos 3 años, un 16% estima permanecer durante 4 o 5 años y un 17% por más de 5 años.

Al comparar esta información con el tiempo de permanencia de los empleados en la compañía, se observa que todos aquellos con una antigüedad mayor a 10 años esperan seguir perteneciendo a la organización por más de 5 años: constituyen los empleados con mayor seniority y mejor retribución salarial. Por otro lado, el segmento entre 4-5 años y 6-10 años de experiencia se distribuye en mayor proporción en el rango esperado de permanencia de 1 a 3 años en la compañía, lo



cual genera una señal de alarma en lo referente a transferencia de conocimiento y experiencia, más allá del impacto económico. No hay empleados de 1 a 3 años de antigüedad que tengan planeado a este momento quedarse en su trabajo por más de 5 años: una sola persona de las consultadas contestó afirmativamente a un período de permanencia entre 4 y 5 años. Podemos de esta manera considerar a todo el grupo de empleados del sector como población vulnerable, ya que no se observan diferencias significativas con respecto la antigüedad laboral, generación de pertenencia y proyección de permanencia en la organización.

El resto de la encuesta se divide en dos secciones principales:

- **Factores de Retención y Compromiso**: agrupa las palancas –como beneficios y oportunidades - que la compañía puede usar para optimizar el valor de lo que brinda a sus empleados y cómo éstos valoran los atributos o características enunciadas de acuerdo a su experiencia “real” en el trabajo del día a día.
- **Factores de Atracción**: en base a atributos referentes a características esperables de las compañías y cómo son valorados en el momento de evaluar una nueva propuesta laboral (aspiracional)

Son un total de 14 atributos y 28 sentencias, más una pregunta abierta. El diseño de la encuesta fue elaborado para llegar a resultados cuantitativos siguiendo una escala de Likert de 1 a 5.

Para realizar los cálculos en cada sentencia se tomaron en cuenta las dos respuestas de mayor valor: 4 y 5. Estas se computan entonces como proporción del número total de respuestas válidas para cada sentencia, es decir, % de respuestas favorables.



21.1 Factores de Retención y Compromiso

Comencemos entonces por observar las valoraciones obtenidas con respecto a los factores de compromiso y retención. Las 28 afirmaciones utilizadas en la encuesta las podemos agrupar en siete categorías principales compuestas por más de una sentencia: Liderazgo / Relación con el Supervisor Directo, Desarrollo de Carrera y Capacitación, Balance vida personal- vida laboral, Comunicación, Remuneración, Confianza en los Directivos Senior /Misión y Visión de la empresa y por último, Engagement. Otras seis categorías fueron relevadas también a partir de una única oración: en este caso nos referimos a Reconocimiento, Autonomía, Orgullo de Pertenencia, Percepción de Equidad, Motivación e Inclusión-Trabajo en Equipo.

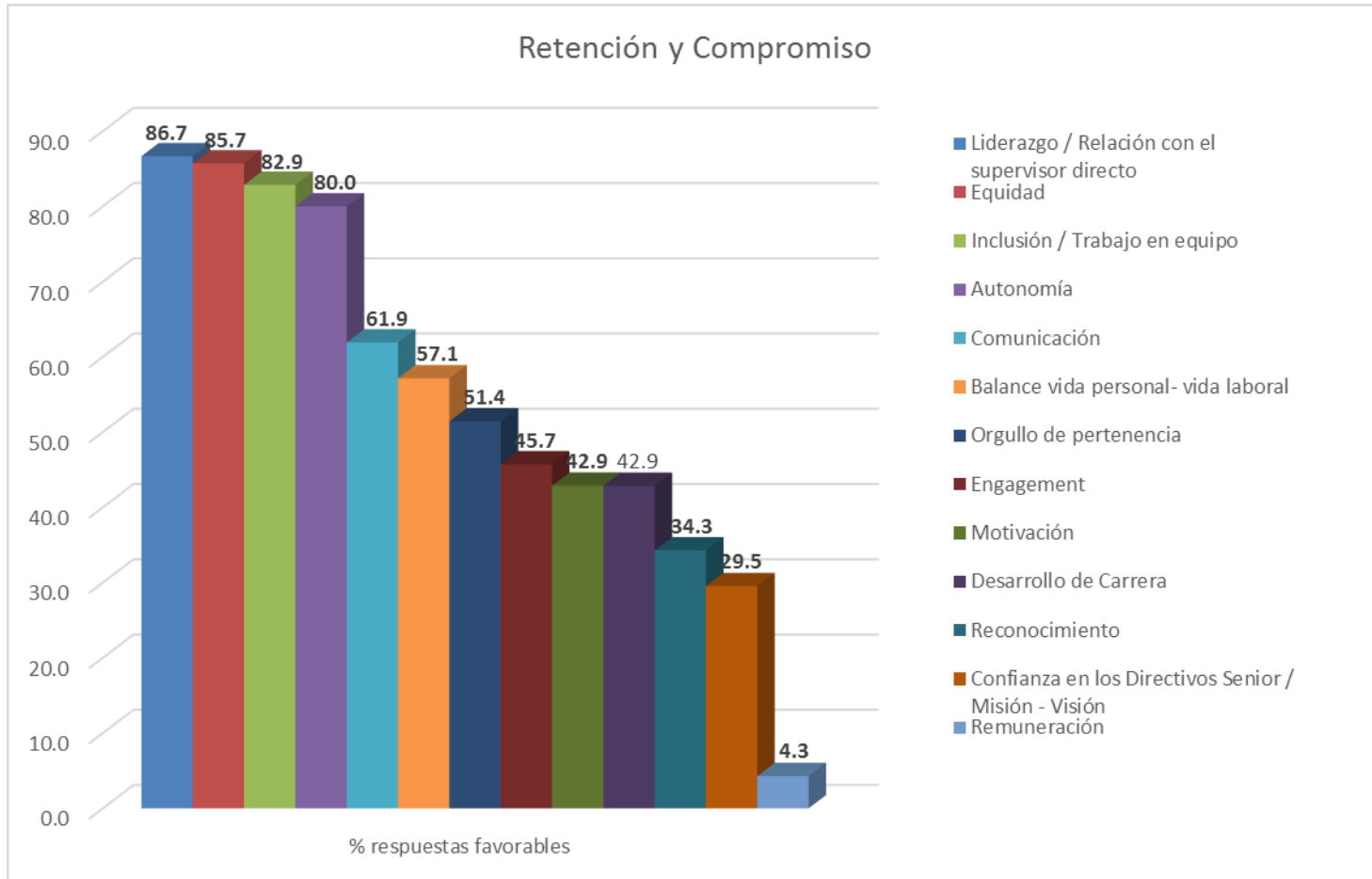


Ilustración 20: Valoración favorable de los atributos de Retención y Compromiso consultados.

Fuente: Elaboración propia.

Podemos observar que en el conjunto que el factor mejor valorado por los empleados es la Relación con el Supervisor Directo o Gerente, dentro de la dimensión de Liderazgo. Por encima del 80% de valoración positiva también se encuentra la percepción de equidad en el trato que impacta en la motivación como vimos en el marco teórico, así como el sentido de pertenencia e inclusión en el área de trabajo “Siento que formo parte de un equipo” junto a la autonomía necesaria para realizar el trabajo diario de la manera adecuada. Las características con la menor valoración favorable son Motivación y Desarrollo de Carrera con 42.9%, Reconocimiento con 34.3%, Confianza en los directivos Senior/Misión y Visión de la compañía con 29.5% y en último lugar se encuentra la compensación salarial con 4.3%.



A continuación el análisis pormenorizado de los comentarios recibidos y de las distintas categorías dentro de este segmento con más de una afirmación.

- **Comentarios**

Con respecto a los comentarios volcados en la pregunta abierta de esta sección - “Comentá brevemente aquello que considerarás que, a tu juicio, debería modificarse para hacer de la empresa donde trabajás un lugar mejor”-, ésta fue la única pregunta no obligatoria de la encuesta, con un 70% de participación. Se recibieron 32 respuestas en con un total de 46 comentarios diferentes, que pueden agruparse de la siguiente manera acorde a las características que venimos analizando:

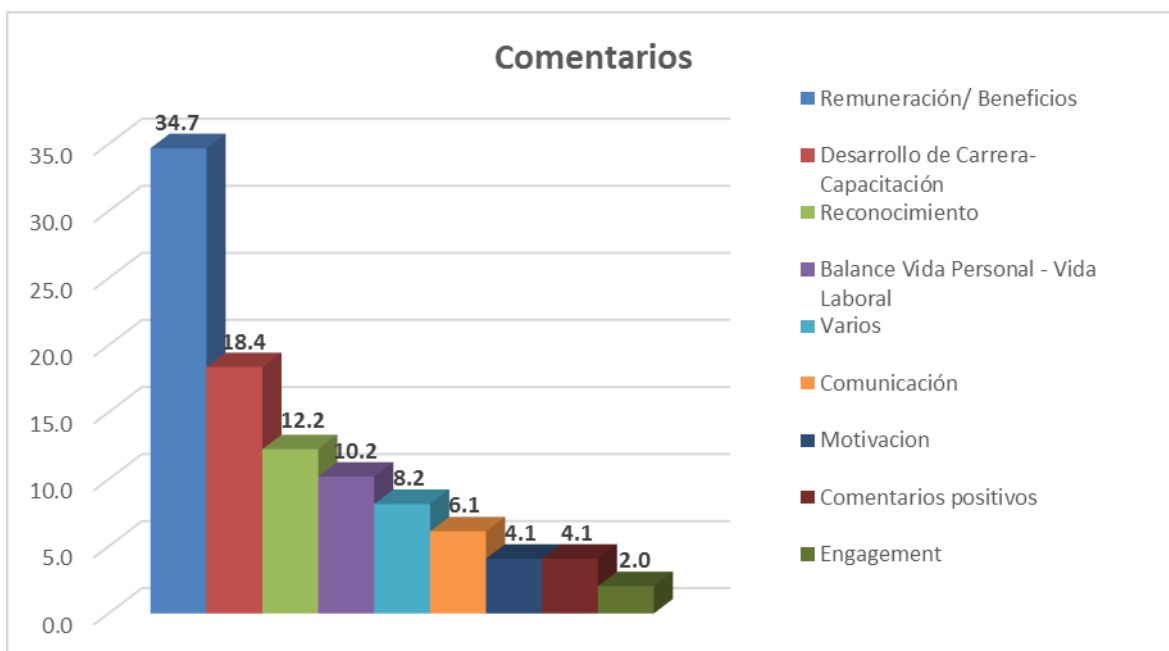


Ilustración 21: Categorías de comentarios recibidos en la pregunta abierta. Fuente: Elaboración propia

El mayor número de respuestas se observó para aquellas categorías que cuentan con la valoración más negativa: Remuneración, Desarrollo de Carrera y Reconocimiento. A su vez se observaron dos comentarios positivos referidos a la



implementación de políticas acordes a las necesidades de los empleados y a la flexibilidad que otorga la empresa.

En las siete categorías principales planteadas, el análisis en orden de mayor a menor valoración positiva es el siguiente:

- **Liderazgo – Relación con el supervisor directo**

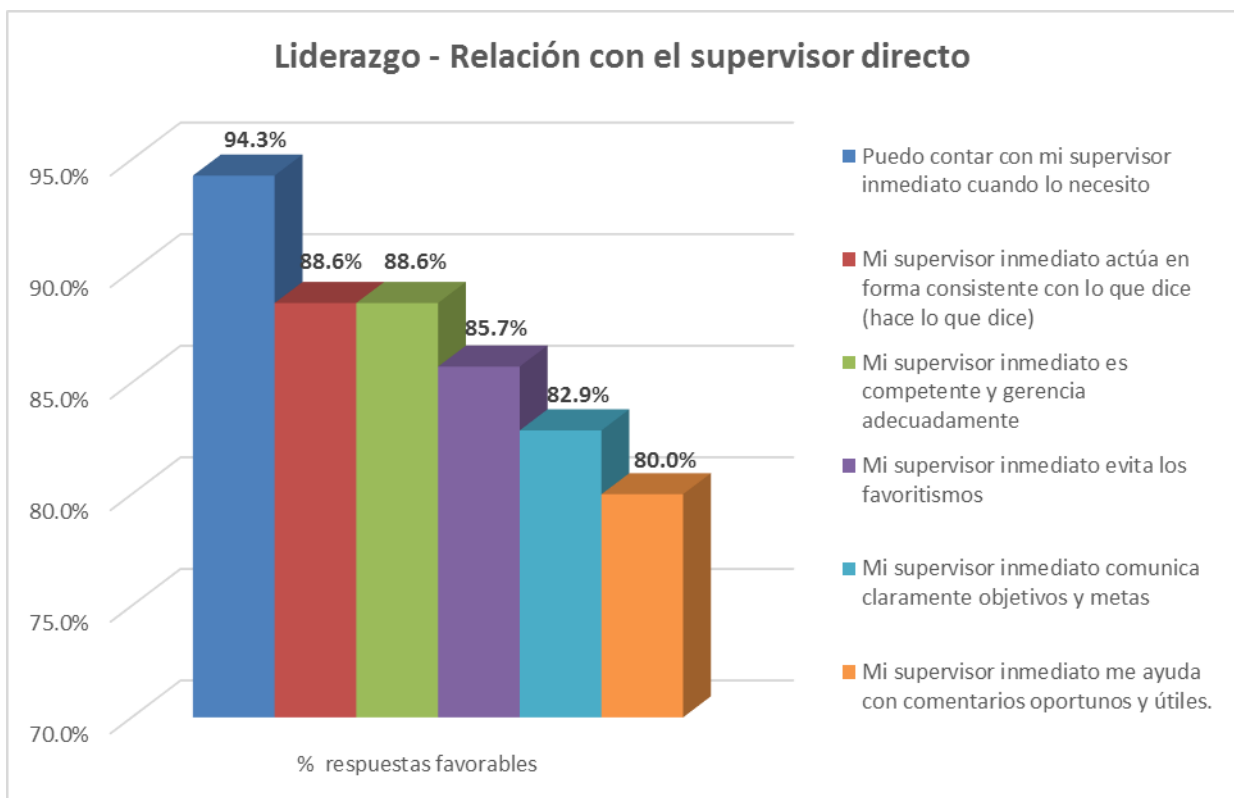


Ilustración 22: Valoración favorable de las sentencias referidas al Liderazgo – Relación con el supervisor directo. Fuente: Elaboración propia

Este es el atributo que presenta la mayor valoración positiva de toda la encuesta, con un promedio aritmético de valoración favorable de todas de sus sentencias que se encuentra en el 86.7%. Si bien siempre existe margen de mejora, todas las valoraciones se encuentran en valores superiores al 80% lo que habla con creces de la excelente relación existente entre los empleados y sus gerentes, con un



máximo de 94.3% en aquella oración que define si se puede contar con el supervisor inmediato cuando se lo necesita. La organización promueve que cada gerente o supervisor sea el responsable no sólo de la resolución de los temas técnicos de su área, sino también actúe como “gerente” de recursos humanos de su equipo, lo que requiere el desarrollo aptitudes y habilidades no siempre cultivadas en aquellos que provienen del campo de estudios de las ciencias médicas. Los gerentes siguen una política de puertas abiertas, con fuerte foco en trabajo en equipo y comunicación, disponibilidad cierta a resolver consultas y problemas cuando se necesite y feedback formal mensual en reuniones 1:1 con sus reportes: todas estas prácticas se ven reflejadas en la valoración positiva por parte del grupo. Los resultados obtenidos se encuentran acordes al enfoque sugerido por el área de recursos humanos, donde el papel del manager o supervisor directo es fundamental y se ubica en el centro de la escena del área.

No hubo ninguna referencia explícita a la relación con el supervisor directo en los comentarios de la pregunta abierta. En el caso de los antiguos empleados de la compañía, la valoración positiva de esta característica fue menor, con un promedio aritmético del 72%.

- **Comunicación**

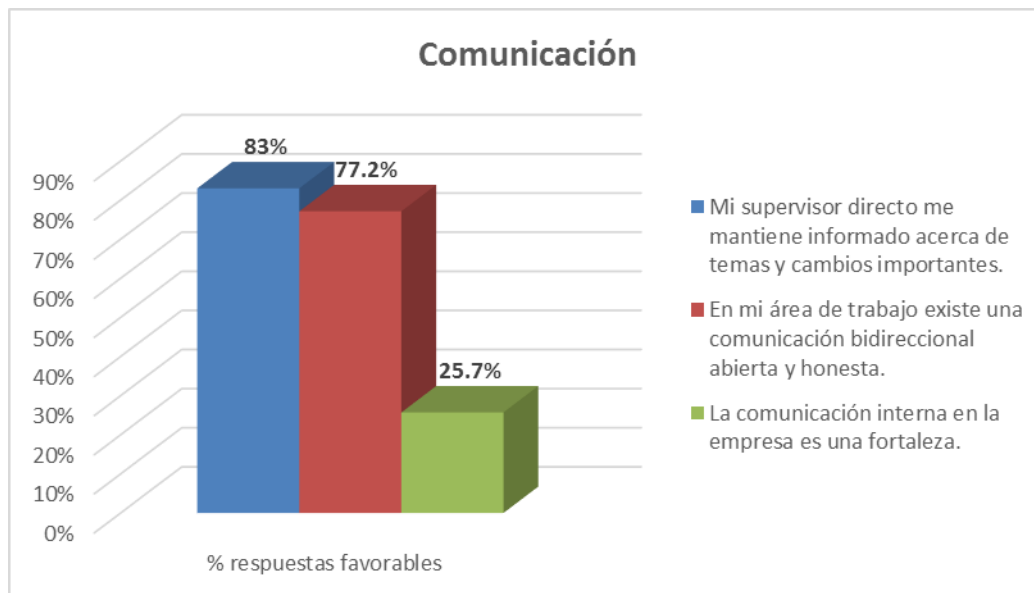


Ilustración 23: Valoración favorable de las sentencias referidas a la Comunicación. Fuente: Elaboración propia.

Se observa que la comunicación dentro del área de trabajo así como la que se recibe del supervisor directo tiene una valoración mucho más positiva y resultan más satisfactorias frente a la percepción de la comunicación interna general en la compañía. Esto se correlaciona con la alta valoración positiva que tiene la relación con el supervisor inmediato como ya vimos, y en parte también podría explicarse por las variadas formas de comunicación que se manejan dentro del grupo de trabajo: foros regionales, reuniones 1:1, charlas informales con el resto del personal, disponibilidad de los gerentes para contestar consultas, etc. Estos canales informales actúan más rápidamente para “saber qué está pasando” en la transferencia del conocimiento y las novedades que los canales formales dentro de la empresa, que incluyen al departamento de recursos humanos y también a las otras áreas del negocio.

Los comentarios recibidos hacen foco en las oportunidades de mejora sobre la cantidad y calidad de la comunicación, con foco en los directivos:



“Una Mayor y más sincera comunicación hacia los empleados ante la toma de decisiones importantes” (Encuestado#27)

“Mejorar la comunicación real por parte de los directivos” (Encuestado #14)

- **Balance Vida Personal – Vida Laboral**

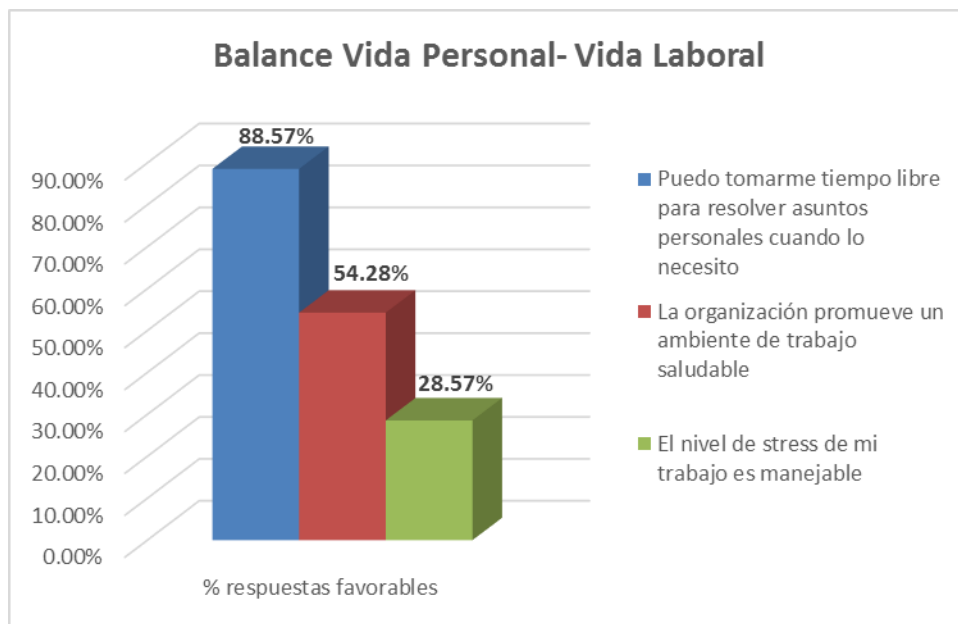


Ilustración 24: Valoración favorable de las sentencias referidas al Balance Vida Personal – Vida Laboral. Fuente: Elaboración propia

Se observa así que las políticas de flexibilidad implementadas por la compañía y que constituyen una parte muy importante de su EVP son muy bien valoradas por parte de los empleados, los cuales son mujeres en su gran mayoría con hijos en edad escolar. Esta posibilidad de la organización de horarios es la que justamente les permite balancear mejor sus obligaciones personales sin descuidar los temas laborales. Las otras dos sentencias presentan un gran margen de mejora, en especial la referida al nivel de stress en el trabajo. Surgen comentarios relacionados a la gran cantidad de horas diarias de trabajo necesarias para poder cumplir las tareas con calidad y mejoras en la organización de la distribución del trabajo entre las distintas regiones a nivel global donde la compañía tiene



presencia. Algunos de los comentarios recibidos en la pregunta abierta en relación a este tema fueron:

“Se debería mejorar la infraestructura edilicia y disminuir la carga laboral” (Encuestado#3).

“Considero que se debería mejorar la infraestructura de las oficinas” (Encuestado#36).

“Se debería reconocer la sobrecarga de trabajo y la realización de horas extras para poder cumplir con todos los objetivos” (Encuestado#2)

“Coherencia entre las políticas de work/life balance y las cargas de trabajo existentes” (Encuestado#21).

“La empresa tiene a favor la flexibilidad y posibilidades de balancear con la vida personal” (Encuestado#42).

Cabe también destacar que al comparar con las respuestas obtenidas por parte de los empleados que no trabajan más en la compañía, el porcentaje de respuestas favorables en lo referente al nivel de estrés se mantiene en parámetros aproximados, por lo que este factor en particular no se constituye en un atributo diferencial en la EVP de otros competidores dentro del mercado.



- **Engagement**

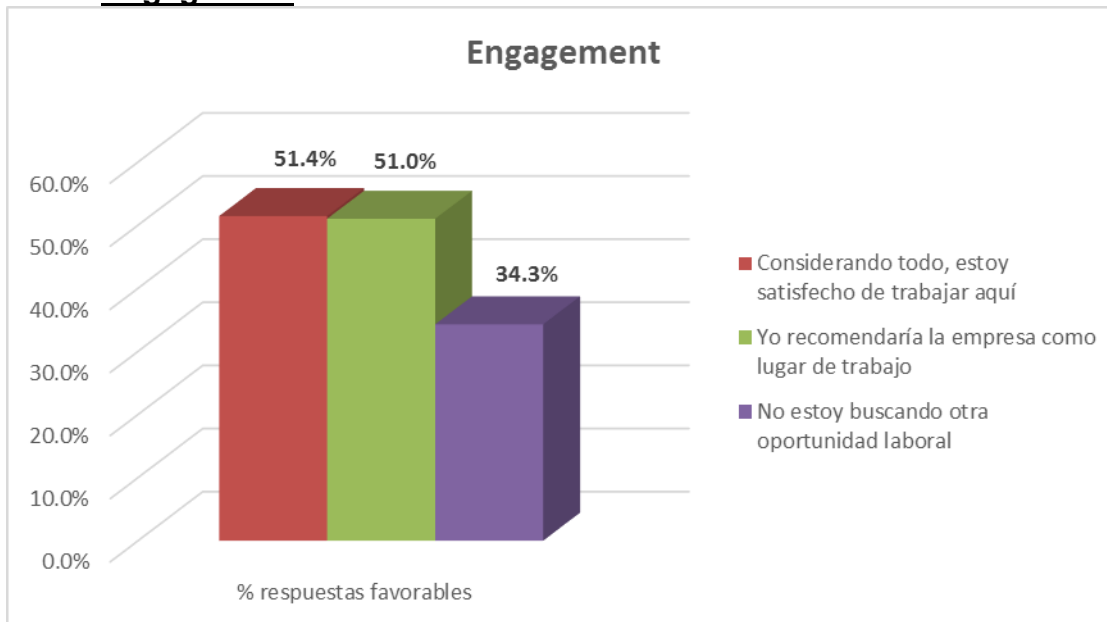


Ilustración 25: Valoración favorable de sentencias referidas a Engagement. Fuente: Elaboración propia

A partir del gráfico se puede inferir que la mitad de los empleados del sector están satisfechos de trabajar en la empresa y la recomendarían a su vez como lugar de trabajo para un amigo o familiar. Sin embargo una gran parte de estas personas también respondieron estar buscando otra oportunidad laboral. Las valoraciones neutrales para las tres sentencias fueron de 34.3%, 34.3% y 31.4% respectivamente, mientras que las netamente negativas treparon a 14.3%, 14.3% y 34%.

Las expectativas que los empleados tienen depositadas en la organización son mayores a lo que provee su actual experiencia laboral, ya sea por los salarios y beneficios, desarrollo de carrera, confianza en los líderes senior y reconocimiento. De cualquier manera, también vale aclarar que aún los empleados con valoraciones más negativas recomendarían a la empresa como lugar de trabajo: esto se debe a que comparativamente con otras ofertas laborales en el mercado argentino trabajar en la compañía es todavía bien valorado y la EVP de la



compañía tiene muchos atributos diferenciales positivos. En palabras del Encuestado#15:

“Creo que la empresa donde trabajo es una compañía con buenas políticas dirigidas hacia las necesidades de los empleados y un lugar donde se puede trabajar cómodamente. Considerando esto y mis experiencias en otras empresas no veo ningún aspecto en particular a modificar”.

Si comparamos con las respuestas obtenidas por el grupo constituido por los antiguos empleados, vemos una mejoría de valoraciones positivas que alcanzan a un 88%, 100% y 85% respectivamente, lo que son resultados coherentes si se considera que los antiguos empleados entrevistados tienen entre 5 meses y menos de dos años en sus actuales puestos de trabajo y se encuentran todavía disfrutando del período de “luna de miel” con su actual organización.

- **Desarrollo de Carrera**

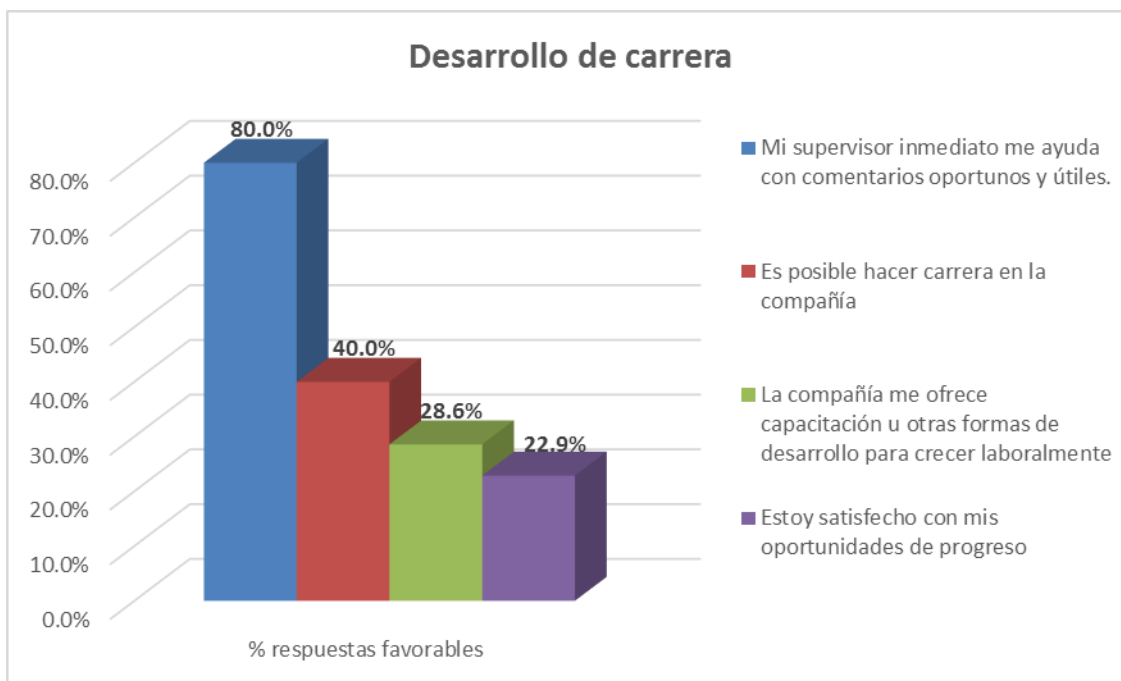


Ilustración 26: Valoración favorable de las sentencias referidas al Desarrollo de Carrera. Fuente: Elaboración propia



Este atributo tuvo un 42.9% de valoración favorable como media aritmética de sus cuatro componentes. Si dejamos de lado la sentencia referente al trabajo del supervisor inmediato en esta categoría, la valoración positiva cae entonces a un 30%. Se observa un muy bajo grado de satisfacción de los empleados con respecto a la capacitación, pero por sobre todo al plan de carrera y oportunidades de progreso en la compañía. Este ítem presenta un 31% de respuestas neutras y sólo un 28.6% de valoraciones netamente negativas, por lo que existen posibilidades ciertas de mejora en la percepción por medio de las acciones adecuadas.

Al contar con una estructura chica en la región en lo referente a número de profesionales y gerentes de línea comparada con otras estructuras globales, la percepción de los empleados es que la mejores oportunidades para avanzar en la carrera del departamento son ajenas al grupo, al mismo tiempo que los planes de carrera no son claros o accesibles para todos. La financiación de especializaciones, postgrados o maestrías no está al alcance de todas las posiciones, por lo que no es un beneficio que agregue demasiado valor. Lo mismo ocurre con las oportunidades de traslado y trabajo en otra oficina global por un tiempo estipulado. En los pocos casos que un empleado hizo uso de uno de alguno de estos programas, no se formalizó a posteriori el modo en que éste contribuiría a la carrera y desarrollo del mismo.

Si bien en los dos últimos años se ha mejorado el tema de la capacitación externa con la contratación de consultoras locales para brindar cursos y workshops sobre alguna temática en particular, estas actividades no encuentran una percepción positiva y correlación con la valoración sobre la sentencia referida a si “La compañía me ofrece capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente”.



EL 18.4% de los comentarios recibidos se refirieron a este ítem, enfatizando lo descripto hasta ahora. Se transcriben algunos a continuación:

“Se debería proveer a los empleados con oportunidades de crecimiento” (Encuestado#2).

“Estaría bueno que en la región existieran más posibilidades de crecimiento y diversificación en el escalafón.” (Encuestado#13).

“Considero que deberían mejorar las oportunidades de crecimiento dentro de la compañía.”(Encuestado#26).

“Deberían ofrecerse más programas de capacitación y darle la oportunidad al empleado de tomar el que más le sienta según sus intereses y el puesto que ocupa” (Encuestado #34).

En este caso, las valoraciones positivas de los ex empleados con respecto a las posibilidades de progreso en su nueva compañía y capacitación fueron superiores al 50%. Sin embargo, esto no presenta coherencia cuando se lo compara con los comentarios recibidos:

“.Promover a empleados dentro de la empresa y no buscarlos externamente para cubrir puestos de mayor rango o jerarquía” (Encuestado externo #1)

“Me gustaría que la estructura me permitiera hacer más carrera dentro de la empresa. No veo posibilidades de crecimiento” (Encuestado externo #2)

“Existen escasas posibilidades de desarrollo dentro de la compañía” (Encuestado externo #4).

Este hallazgo es interesante, ya que la posibilidad de crecimiento y desarrollo dentro de la compañía fue identificada como el segundo factor de importancia para buscar otros horizontes, incluso de mayor peso que la oferta salarial para uno de los casos entrevistados. Se observa entonces que lo aspiracional se vio contrastado por la realidad del nuevo empleador.



- **Confianza en los Directivos Senior – Visión / Misión**

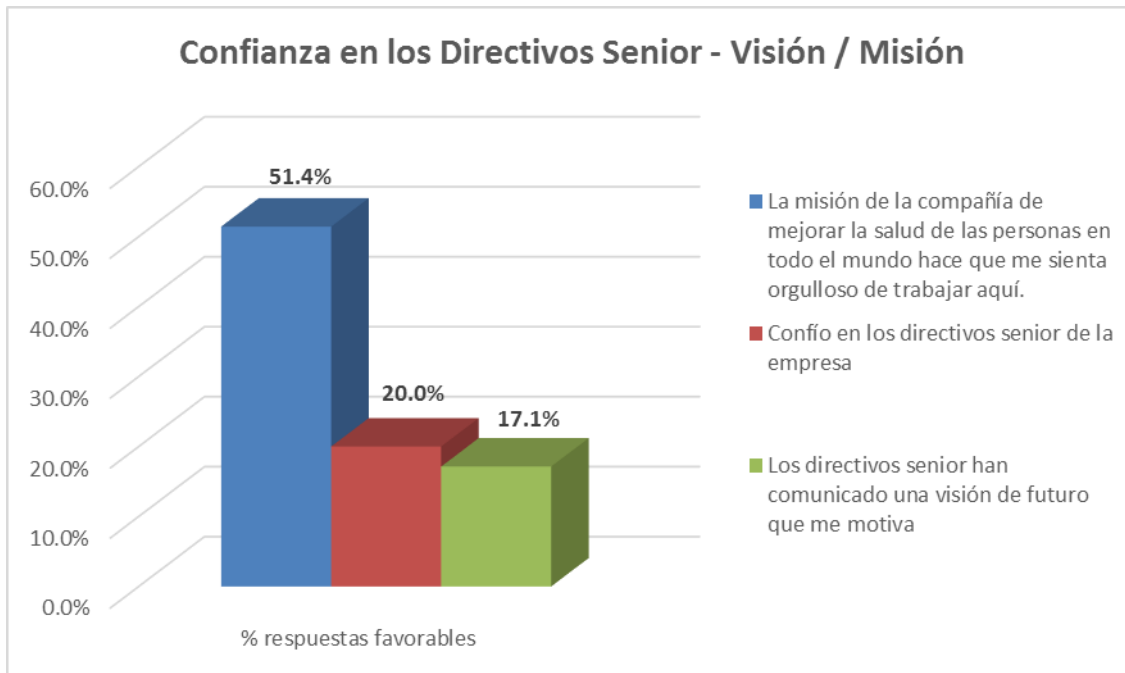


Ilustración 27: Valoración favorable de las sentencias referidas a Confianza en los Directivos Senior – Visión / Misión. Fuente: Elaboración propia

Las valoraciones generales en esta categoría son bajas. Al observar esta categoría con más detenimiento, vemos que el orgullo relacionado a la misión de la compañía de trabajar en pos de un mundo mejor es la que tiene la valoración más positiva, con un 51.4% y un 45.7% de respuestas neutras.

Existe una valoración positiva baja con respecto a la confianza en los directivos senior de la compañía y en la comunicación de un futuro motivador. Al analizar estas dos sentencias en profundidad, se observa que las respuestas neutras constituyen un 45.7% y 43%, mientras que las valoraciones netamente desfavorables son el 34.3% y el 40% respectivamente. Esto es importante ya que el liderazgo y la motivación son transmitidos al empleado a través gerentes o supervisores directos, sin la cuota inspiracional que debieran poder contagiar los directivos senior que constituyen los principales líderes de la organización. Existe un gran margen de mejora en el que se puede trabajar para esta categoría.



- **Remuneración**

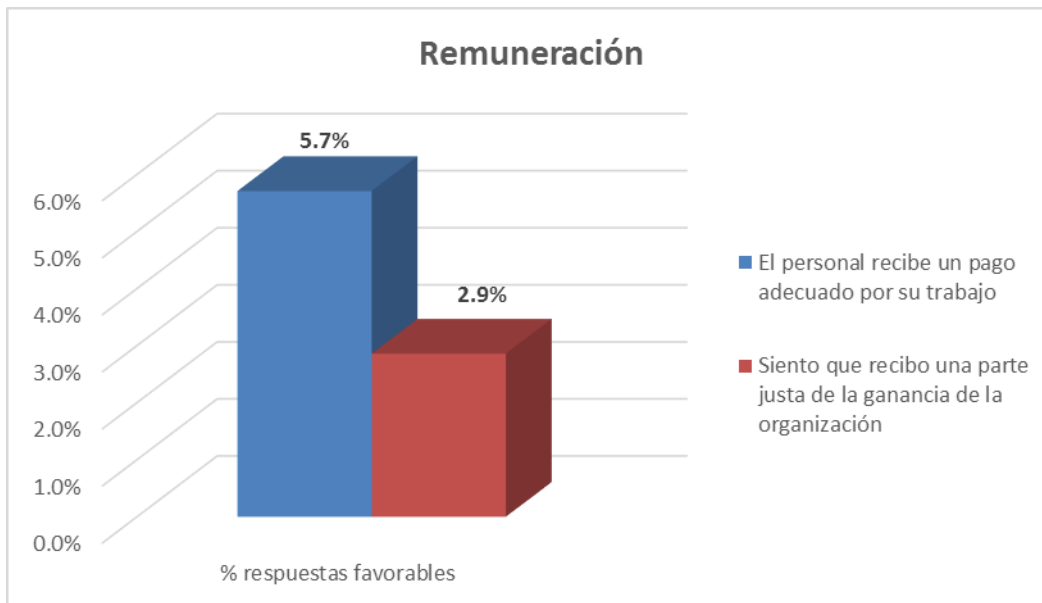


Ilustración 28: Valoración favorable de las sentencias referidas a Remuneración. Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la remuneración surge como el tema de mayor nivel de insatisfacción con sólo un 4.3% de valoraciones favorables. Las valoraciones netamente desfavorables para estas dos sentencias son del 65.7% y 71.4% respectivamente, con sólo un 28.6% y 25.7% de valoraciones neutras. Esto también se ve reflejado en los comentarios recabados en la pregunta abierta: el 34.7% de los comentarios recibidos hacen referencia al salario o beneficios, específicamente al monto de las compensaciones:

“Compensación salarial acorde a la responsabilidad del puesto”
(Encuestado #1, #20 y #40)

“Mejorar salarios” (Encuestado# 2, #3, #5, #6, #10, #19, #24, #2, #36)

“Mejorar el sueldo y el bonus” (Encuestado #37)

“La compensación por nuestro trabajo debería mejorar notablemente”
(Encuestado #42)



En este punto se percibe una brecha entre el pertenecer a una organización multinacional frente a la compensación recibida, sobre todo por aquellos empleados con menor seniority y años en la compañía: los empleados otorgan una valoración baja en esta respuestas pues resulta difícil aceptar la compensación promedio en una compañía de primer mundo, rankeada dentro de los primeros lugares de Great Place to Work ® en muchas locaciones internacionales. La situación a su vez se ve agravada por los solapamientos salariales entre empleados fuera y dentro de convenio que se pusieron de manifiesto en los últimos años, estando todo el departamento de servicios de proyecto fuera de convenio.

Si comparamos estas sentencias con las respuestas obtenidas por el grupo constituido por los antiguos empleados, vemos una mejoría de valoraciones positivas que alcanzan a un 40% y 32.5% respectivamente, con más del 50% de valoraciones neutras. Esto se correlaciona con la principal causa de alejamiento de la compañía que se explicitó en las entrevistas de salida del grupo.

Por otro lado, el análisis de aquellas categorías compuestas por una sola afirmación denota lo siguiente:



- **Categorías con una sola sentencia**

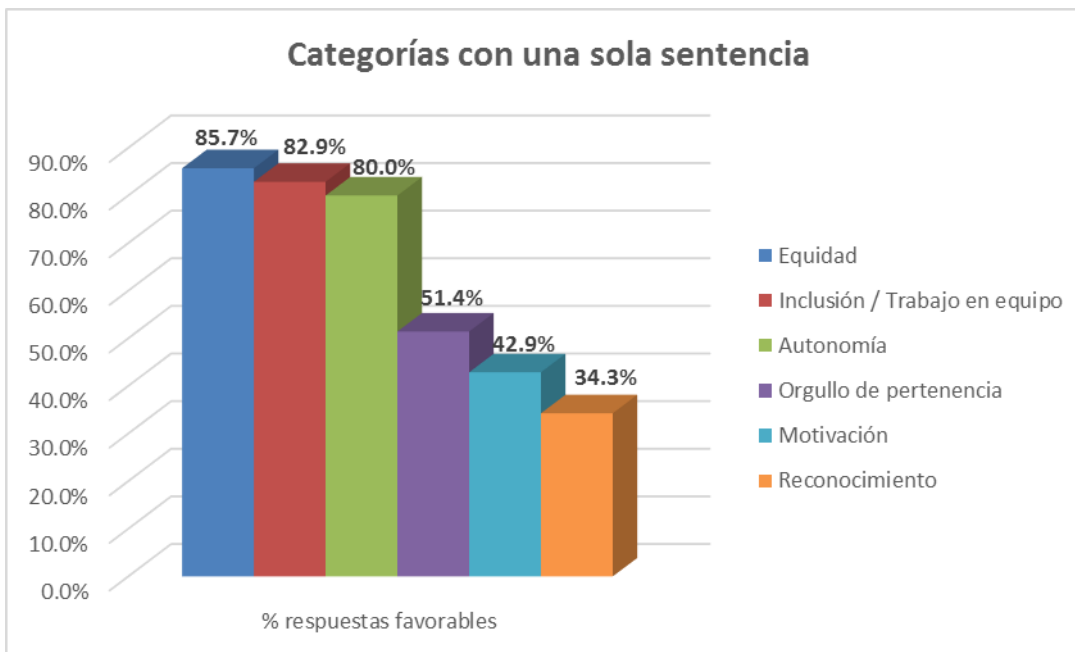


Ilustración 29: Valoración favorable de las categorías con una sola sentencia. Fuente: Elaboración propia

Se observan valoraciones positivas por encima del 80% para la Percepción de Equidad, Inclusión y trabajo en equipo y Autonomía para realizar las tareas, mientras que las valoraciones más bajas están asociadas a Motivación y Reconocimiento, lo que a su vez se correlaciona con los resultados anteriores.. Las valoraciones también presentan coherencia con respecto a las respuestas libres recabadas en la encuesta, tales como:

“Que se reconozca la dedicación y esfuerzo que uno pone día a día en el trabajo con un sueldo más acorde” (Encuestado#21).

“Que se reconozca y valore el personal capacitado” (Encuestado#27).

“.Mayor reconocimiento a los empleados que son valiosos y experimentados” (Encuestado #43).

“Considero que deberían existir premios (en bono, dinero, horas, días, etc.) como motivación para el trabajo extra” (Encuestado #32).



21.2 Factores de Atracción

Por último, veamos el análisis de los atributos de Atracción puestos a consideración de los encuestados:

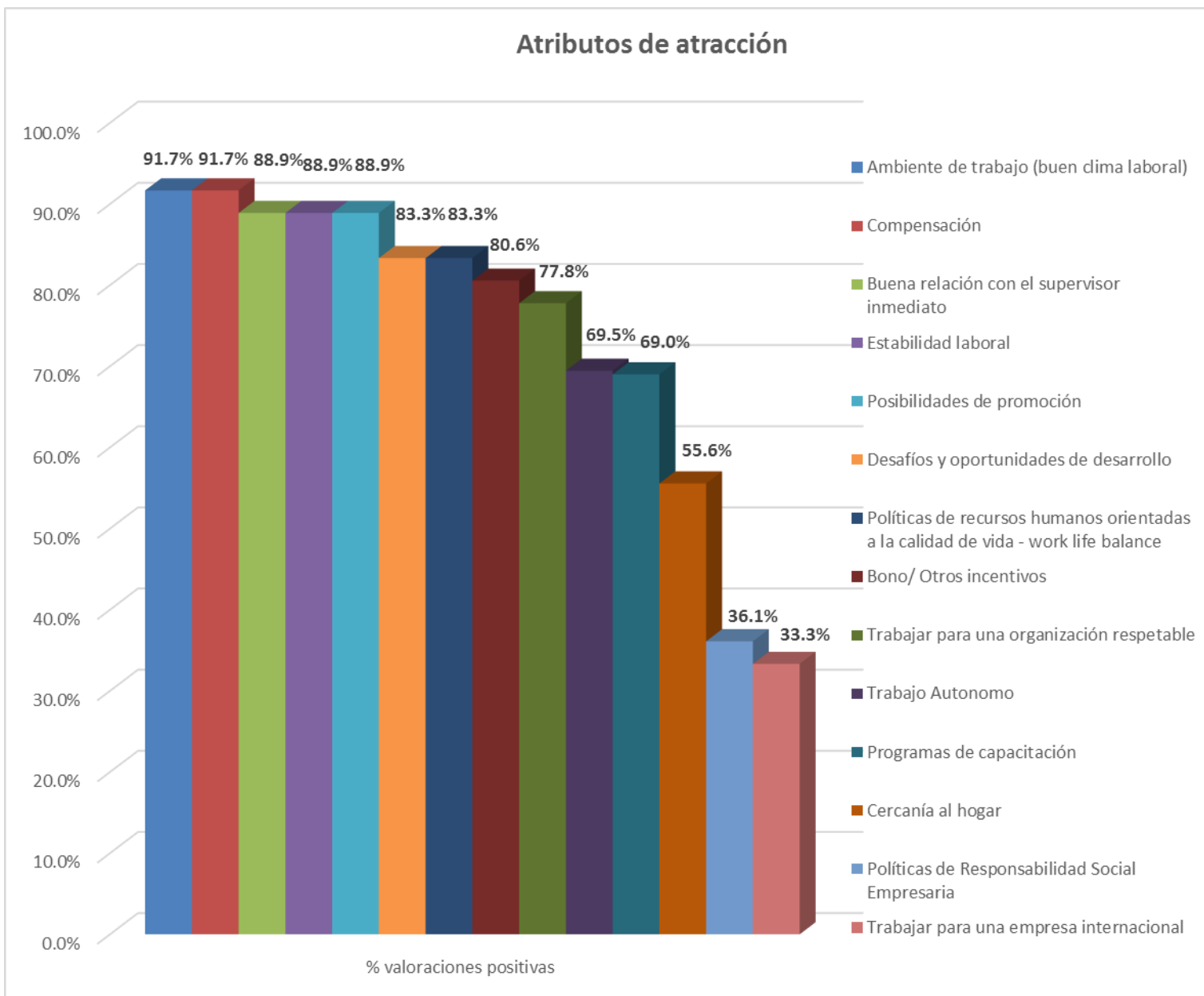


Ilustración 30: Valoración favorable de los atributos de atracción. Fuente: Elaboración propia



Vemos que los más valorados son el ambiente de trabajo o clima organizacional y la compensación con un 91.7% de respuestas favorables cada uno. Cerca siguen la buena relación con el supervisor inmediato, la estabilidad laboral y las posibilidades de promoción - normalmente asociadas al concepto de desarrollo personal por parte del empleado - con un triple empate en 88.9%. Los atributos con menor valoración positiva fueron la cercanía al hogar, las políticas de Responsabilidad Social Empresaria y el hecho de poder trabajar para una empresa internacional, estos con el 55.6%, 36.1% y 33.3% respectivamente.

Tanto el buen clima organizacional, la compensación como las posibilidades de promoción no tuvieron respuestas desfavorables (valores 1 y 2). El mayor porcentaje de respuestas neutras lo presentó el atributo de contar con políticas de Responsabilidad Social Empresaria (44.4%), seguido por la cercanía al hogar con un 30.6%. Cabría haber esperado una mejor valoración positiva de los programas de capacitación, asociada los atributos de posibilidades de promoción y al de desafíos y oportunidades de desarrollo, cada uno valorado positivamente en un 88.9% y 83.3% respectivamente.

Teniendo en cuenta entonces los atributos con mayores valoraciones positivas desde lo aspiracional -es decir al considerar una oferta laboral- y su comparación con la percepción actual de las características relevadas dentro de la compañía - es decir, experiencia actual-, puede ocurrir que los atributos que no cubre adecuadamente la compañía actual actúen como disparador para una evaluación excesivamente positiva y no siempre real de este mismo atributo frente a una nueva propuesta laboral. Por ejemplo, el caso anteriormente discutido con respecto al Desarrollo de Carrera.

Es decir, cuando la organización no gestiona adecuadamente su EVP y a sus talentos, los empleados no ven sus expectativas satisfechas y se frustran. Se



puede de esta manera promover situaciones de baja tolerancia para calificar atributos del empleo actual frente a valoraciones excesivamente optimistas en la calificación de los mismos atributos en una nueva compañía, lo que constituye una amenaza cierta a la hora de atraer o retener al talento.



4-CONCLUSIONES

CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES GENERALES

En este trabajo me propuse como objetivo general el relevar los atributos que impactan tanto en la atracción como en la retención del personal de gerencia de proyectos de la compañía y relacionarlos con el contenido de la proposición de valor al empleado, para definir si era necesario generar acciones específicas en la gestión de la rotación que sufrió un fuerte incremento en los dos últimos años. Se observa lo siguiente:

- Las personas trabajan en las organizaciones en función de ciertas expectativas personales y resultados. Están dispuestas a dedicarse al trabajo en pos de las metas de la compañía con la intención de que eso se traducirá en algún rendimiento significativo por su esfuerzo y dedicación. En otros términos, la dedicación de las personas al trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad que perciban en la medida en que el trabajo produce resultados esperados y, cuanto mayor sea esa medida, tanto mayor será su dedicación. De ahí la importancia que las compañías conozcan cuáles son los intereses y necesidades más importantes de sus empleados actuales y futuros para poder correlacionarlas con una adecuada proposición de valor capaz de generar compromiso emocional y agregar valor a la organización.
- En los últimos dos años aumentaron las ofertas laborales y proposiciones de valor atractivas y diferenciales por parte de otras empresas en búsqueda de un perfil de profesionales similar a los que forman parte del departamento de Servicios de Proyecto, lo que tuvo una correlación inmediata con el importante incremento de la rotación en el sector. Si bien la mayor parte de las nuevas ofertas se enfocan en el segmento más junior



que es el que presenta mayor movilidad, el mercado también está en búsqueda de gerentes de proyecto ampliamente formados y con mayor seniority: en esta era del conocimiento y en una organización de servicios como la que estudiamos, es el capital intelectual el que define las ventajas competitivas del área y la organización. El hecho que el profesional migre hacia una empresa competidora no hace más que duplicar los riesgos y costos para la organización actual.

- Los empleados del área de Servicios de Proyecto valoran muy positivamente el clima organizacional: lo anterior se ve reflejado en el vínculo establecido con su gerente inmediato, la percepción de equidad e inclusión, trabajo en equipo, autonomía, comunicación y el balance encontrado entre la vida personal y laboral para la mayor parte de las sentencias. A esto es necesario sumarle también la estabilidad laboral, la cual fue también considerada como uno de los atributos más importantes desde el punto de vista aspiracional. Los lineamientos generales del sector consideran a la desvinculación como última medida, y en la organización en general en caso de relocalización de una unidad de negocios, los empleados son reubicados en otras áreas en la medida de lo posible. Aunque la organización no pueda garantizar la estabilidad laboral indefinidamente, se aboca a crear un ambiente de trabajo estable a través de la comunicación clara de objetivos y expectativas por parte de los supervisores directos del área.
- Los profesionales del sector no encuentran satisfechas sus expectativas fundamentalmente en lo referente a remuneración, la confianza en los directivos senior / misión y visión de la compañía, el reconocimiento y desarrollo de carrera. De acuerdo a la mayoría de los estudios relevados, estas características fundamentales para atracción y retención del talento, y por lo tanto es imprescindible que la organización sea competitiva en esas



áreas. La organización necesita alcanzar un balance efectivo entre estos atributos, ya que la retención del personal por el sólo hecho de una importante remuneración económica pero sin desafío profesional genera una permanencia manchada de frustración, y en el caso contrario, una alta motivación profesional sujeta a la preocupación por el propio sostenimiento económico genera incertidumbre e inestabilidad.

- Con respecto a la existencia de diferencias generacionales en la valoración de los principales atributos de atracción y retención, las valoraciones positivas y negativas se distribuyeron transversalmente y en forma equitativa entre todos los empleados encuestados, sin distinción generacional aparente: por ejemplo, los Baby Boomers tuvieron la misma valoración negativa frente a la remuneración que la Generación X y que los Millennials. También es cierto convenir en este punto que la generación Y o Millennials representa a casi la mitad de la actual composición de los empleados del área -44% frente al 50% de generación X-, y con proyección de aumento en su porcentaje en los próximos años. Son entonces las expectativas de esta generación las que van a moldear o definir el mercado laboral en el futuro cercano, y deberían ser consideradas por la organización en su conjunto y el área de Servicios de Proyectos en particular si quieren posicionarse como empleador de elección en el mercado.
- Los líderes y gerentes entrevistados conocen y concuerdan con la importancia de la gestión y retención del talento. La decisión estratégica de la compañía de ubicar al gerente de línea o supervisor en el centro de la escena y con fuertes responsabilidades de gestión, asumiendo el compromiso de comunicación, motivación y engagement con sus empleados, está validada por los excelentes porcentajes de valoraciones positivas que se obtuvieron por parte de los empleados con respecto a su



trabajo. De cualquier manera, es muy importante que las acciones a ser tomadas por los líderes de la organización, tengan en cuenta los distintos atributos faltantes y trabajen para encontrar puntos de contacto con la política y estrategia corporativa, ya que es poco lo que un gerente puede hacer a para retener y motivar a sus reportes si estos están preocupados en no poder sostenerse económicamente.

- Si la Proposición de Valor al empleado incluye los aspectos más valorados por éstos, la organización se vuelve mucho más atractiva. Garantizar la coherencia entre la “promesa” y la experiencia real en el trabajo del día a día es fundamental para lograr el compromiso emocional de los empleados y su esfuerzo discrecional, y no generar frustraciones que promuevan una baja tolerancia de su experiencia actual y actúen como disparador de la búsqueda de nuevos horizontes.
- Si analizamos los porcentajes de empleados que contestaron positivamente a considerar cambiar su trabajo en el próximo año vemos que es del 14%, lo cual es menor al nivel de rotación experimentado en los últimos años. Pero si también consideramos las respuestas donde el horizonte está definido entre 1 a 3 años, esto pasa a constituir al 53% de los empleados actuales, lo cual genera señales de alarma. Todo el grupo de empleados del sector puede considerarse como población vulnerable, ya que no se observan diferencias significativas en el entrecruzamiento de estos resultados con la antigüedad laboral y generación de pertenencia. Si bien hay acciones a implementar basadas en los atributos relevados que puedan impactar en la permanencia del profesional por mayor tiempo en la compañía, también es cierto que difícilmente sea en la misma posición. En el caso de los Millennials, donde el ciclo de permanencia en el mismo empleo o posición es en promedio 2 años y medio, se necesita una gestión proactiva y realista en conjunto con el departamento de Recursos Humanos



y Staffing que incluya acciones concretas para gestionar reemplazos con esa frecuencia, junto a una estandarización de entrenamientos y aceleración de la curva de aprendizaje.

- De acuerdo a la hipótesis enunciada al comienzo del trabajo, es altamente probable que si la organización se preocupa en ajustar su Proposición de Valor actual para incluir los atributos más valorados por los empleados del sector, estarían dadas las condiciones para satisfacer sus expectativas y mejorar su gestión, aumentando de esta manera la retención y el compromiso. Como vimos en el marco teórico, esto es importante para minimizar los costos generados por una alta rotación y su impacto en la pérdida de experiencia y la calidad del servicio ofrecido. Si bien una rotación baja de personal puede considerarse sana ya que permite a la organización nutrirse de nuevas perspectivas y conocimientos, una alta rotación impacta en la ejecución de la estrategia de la organización y por ende, genera disrupción y pérdida de oportunidades de negocio.



CAPITULO X: CONSIDERACIONES FINALES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan una serie de sugerencias y recomendaciones finales con respecto a los atributos de retención y compromiso relevados durante el trabajo que presentaron las valoraciones más bajas, que pueden usarse de guía para fortalecer la gestión del talento y la proposición de valor actual de la organización:

- **Remuneración:**

Es crítico el desarrollo de un programa de recompensas y salarios que sea costo efectivo y sirva de plataforma para retener y comprometer el talento. Este programa tiene que tener la habilidad de impulsar a los empleados de alto desempeño a seguir esforzándose en el logro de sus metas, y al mismo tiempo motivar a los de menor desempeño a superarse en sus objetivos.

Como vimos en la discusión sobre las teorías de motivación, el salario puede considerarse como un factor de tipo higiénico: si no está satisfecho es poco lo que puede hacerse con el resto. Ante la existencia de esta necesidad básica insatisfecha, las restantes herramientas de la EVP de la compañía con alta valoración pueden operar como excelentes complementos, pero no alcanzan como principal herramienta de retención. Como bien dijo Chiavenato (2009), “el salario por sí sólo no crea una gran propuesta de valor, pero puede desequilibrar totalmente la EVP”²⁵. Sugerencias:

²⁵ Para más información ver: Chiavenato, Idalberto (2009) *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill, Interamericana Editores, S.A., México



- Benchmarking: para asegurarse que el talento top tiene un pago competitivo con los referentes del mercado, y de esta manera que no sea el principal factor de atracción por parte de los competidores.
- Política de pago por desempeño: hacer de esta política una realidad: es decir, crear una cultura del desempeño mediante la fuerte alineación de los reconocimientos a las métricas que están relacionadas con los beneficios y el aumento de ganancias.
- Balance de las políticas globales versus los requerimientos locales: debido a la necesidad de bajar costos y reducir riesgos la organización centralizó sus decisiones y políticas de reconocimiento. Es necesario el balance adecuado con las regulaciones locales, prácticas y expectativas culturales que pueden “perdersé” en una estrategia centralizada: por ejemplo, implementación de programas de incentivos de corto plazo con foco en contrarrestar problemas inflacionarios versus los ciclos anuales de aumento salarial.

- **Oportunidades de desarrollo**

El segundo factor común de atracción y retención del talento es el desarrollo profesional, lo que significa que los empleados demandan proyectos y actividades desafiantes que les permitan crecer profesionalmente. Por supuesto que no todos los empleados pueden llegar a ser gerentes de área o promovidos, pero la organización puede enfocarse en lo siguiente:

- Comunicar las oportunidades de carrera y desarrollo dentro de la compañía: mapear los itinerarios y ayudar a entender a los empleados su potencial dentro de la organización para que no busquen su desarrollo fuera de la misma.
- Facilitar la movilidad del talento internamente: esto se puede traducir en empleados rotando por distintas áreas de la organización, sin miedo al fracaso y con el apoyo de los líderes del negocio y recursos humanos. Qué pasa cuando se le da a la gente la oportunidad de crecer? Se mantiene satisfecha,



la empresa se vuelve más ágil e innovadora y los empleados de alto rendimiento y potencial se comprometen y quedan en la organización.

- **Confianza en directivos senior**

Los líderes constituyen el alma del negocio que inspira a los empleados a esforzarse por la organización. De acuerdo a uno de los estudios de Towers & Watson, en las organizaciones donde sus empleados perciben que tanto sus gerentes como líderes son efectivos, el porcentaje de empleados altamente comprometidos es del 72%, mientras que disminuye al 23% cuando solamente el manager es percibido como efectivo. Los líderes son los responsables del engagement sustentable de los empleados, modelando los valores y la cultura de la organización y transmitiendo una visión/misión que inspira a otros a seguirlos. A los empleados normalmente se les pide hacer sacrificios por la organización y es vital que perciban que las decisiones son tomadas en forma racional y equitativa y que los cambios resulten en una mejor efectividad organizacional y una mejora en su ambiente de trabajo. Los líderes necesitan ayudar a los empleados a entender que la organización tiene una estrategia coherente que les va permitir tener éxito y que ellos cumplen un rol importante como colaboradores, ayudando a la organización a llevar adelante sus planes. Para esto se necesita:

- **Comunicación**: frecuente con respecto a cómo la organización está logrando sus objetivos.
- **Esclarecer objetivos** con los empleados, para que comprendan el propósito de la organización y cómo influye su contribución en los mismos.

- **Balance vida personal – vida laboral**

Con respecto a los niveles de stress, los empleados sienten una presión excesiva debido a los tiempos a cumplir y el número de horas necesarias para realizar un trabajo de calidad. Es importante que la organización y el área de Servicios de



Proyecto presten especial atención a los niveles de stress excesivo. Algunas herramientas:

- Rebalancear la carga de trabajo internamente o con soporte de otras regiones globales, o extender los tiempos de entrega cuando sea posible
- Priorizar por parte de los gerentes aquellas tareas que necesitan hacerse frente a aquellas otras que generan poco valor agregado.
- Rever los procesos de trabajo para definir si hay manera de reestructurarlos y disminuir la complejidad y el número de pasos.

- **Proposición de valor al empleado y Engagement**

Como realizamos en este trabajo, es esencial que la organización investigue el punto de vista y necesidades de los empleados del sector de Servicios de Proyecto, para considerar su inclusión en la propuesta de valor. Bien sabemos que la motivación es un factor determinante para generar el mayor compromiso posible por parte de los empleados, pero para esto se necesita conocer a ciencia cierta cuáles son las palancas a utilizar en función de sus intereses.

Tener una EVP diferencial, valorada y real es tan importante como poder comunicarla con éxito. Para esto la organización no debe pensar la EVP en términos generales, sino que debería ser capaz de adaptar el mensaje a las necesidades y preferencias específicas del empleado de Servicios de Proyectos: para algunos la propuesta implicará la elección de la organización como lugar para trabajar, para otros reforzar su elección de pertenencia original. En el contexto actual, se hace necesario contar con prácticas diferenciadas que sean comunicadas adecuadamente. Por las características culturales de la compañía pudieran promoverse los contratos idiosincráticos, también llamados i-deals²⁶ que se refieren a condiciones de empleo que un trabajador negocia en forma individual de acuerdo a sus gustos, preferencias y necesidades y que difieren de aquellas

²⁶ Juego de palabras en inglés que refiere a la tendencia hacia lo ideal.



recibidos por otros empleados en condiciones similares. Estos pueden actuar como un gran factor de diferenciación y herramienta clave para motivar y retener el talento, ya que no todos los empleados valoran igualmente determinados beneficios y la posibilidad de negociación de condiciones individuales constituye una señal inequívoca de valoración y compromiso mutuo ente el empleado y su organización.

La EVP de la organización debería abarcar aspectos motivacionales que respondan a consignas de tipo “considerando todo, me siento satisfecho de trabajar en la compañía” así como beneficios racionales, ligados en este caso por ejemplo a la posibilidad de desarrollar una carrera y beneficios económicos ya conversados con anterioridad. Una vez establecida, la comunicación exitosa hace de los atributos de valor que ofrece a sus empleados una realidad cumplida, por lo que éstos pasan a identificarse con la organización – marca empleo- y su misión. Este incremento en el nivel compromiso e identificación da lugar a un descenso de la tasa de rotación y un posicionamiento positivo de la compañía en el mercado, generando la percepción de que es un buen lugar para trabajar y atrayendo candidatos a incorporarse en ella. La medición de la satisfacción antes y después de la implementación de la nueva EVP y su comunicación efectiva serviría como parámetro para poder estimar el valor de las soluciones propuestas dentro del área de Servicios de Proyectos.

La experiencia de un empleado y su organización es crítica en este sentido, pues lo que un empleado “dice” de su empresa puede tener más fuerza que una campaña de marketing. Es así que los mejores y peores prescriptores de una organización para atraer el talento son los propios empleados que trabajen en ella.

Por último, el engagement no es opcional. Como vimos en el marco teórico, las organizaciones donde el engagement de sus colaboradores se encuentra en el cuartil superior demostraron ganancias 2.5 veces mayores que aquellas que se encuentran posicionadas en el cuartil inferior. En estos tiempos de una economía



global desafiante y mercados hipercompetitivos, con una mayor demanda de trabajadores del conocimiento con competencias distintivas y donde las organizaciones muchas veces operan a partir del esfuerzo discrecional de sus empleados, el foco en el engagement pasa a ser imperativo.

Si la organización quiere transformarse en líder, tiene que volcar su atención hacia el futuro: trasladar el foco desde la ejecución a construir una estrategia que la posicione para un crecimiento sostenido, manteniendo un balance apropiado entre consideraciones de corto plazo -máximo retorno- y de largo plazo -rol a jugar en la sociedad y mercado-. La responsabilidad de la adecuada gestión del talento no es potestad de un área en particular sino que requiere del compromiso y esfuerzo de todos sus integrantes para lograr que los empleados elijan quedarse porque realmente ven en la organización el lugar donde quiere estar y no porque sea la única opción que tienen.

Para esto la empresa tiene que ser capaz de articular la gestión del capital intelectual con su visión y misión, integrando al talento individual con todos los recursos que posee y generando espacios de trabajo propicios para la innovación y el desarrollo del potencial de sus colaboradores. Es fundamental entonces que la organización no pierda de foco al objetivo estratégico de promover la construcción constante del capital humano: ese pool de talentos valiosos y difíciles de copiar que es el responsable de su valor y constituye su principal ventaja competitiva.

**ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Elementos o dimensiones del Capital Intelectual. Fuente: Adaptado de Bontis (1998)	14
Ilustración 2: Elementos del Capital Humano. Fuente: Chiavenato (2009), Gestión del Talento Humano	18
Ilustración 3: Ámbitos de acción del Capital Intelectual. Elaboración propia a partir de Bontis (1998, 1999)	19
Ilustración 4: Ilustración 4: Los componentes del Talento. Fuente Jericó, Pilar (2008). La nueva gestión del Talento	23
Ilustración 5: Factores y Políticas para crear talento organizativo. Fuente: Jericó, Pilar (2002). Bienvenidos a la Era del Talento	29
Ilustración 6: Fases de la gestión del talento. Fuente: Jericó, Pilar (2008). La Nueva Gestión del Talento – Construyendo Compromiso	30
Ilustración 7: Funciones de la gestión del talento humano. Fuente: Chiavenato, Idalberto (2009) Gestión del Talento Humano.....	32
Ilustración 8: Qué hacen distinto las compañías de alto rendimiento con respecto al talento. Fuente: Strack, R et al (September 2011) Creating People Advantage 2011	34
Ilustración 9: Modelo holístico de la gestión del talento. Fuente: Strack, R et al (September 2011) Creating People Advantage 2011	36
Ilustración 10: Engagement en el mercado actual. Elaboración propia a partir de Crabtree, S. (2013) Worldwide, 13% of employees are engaged at work	45
Ilustración 11: Teoría de las Expectativas de Vroom. Fuente: Robbins (2009), Comportamiento Organizacional	51
Ilustración 12: Fases de Desarrollo de los Medicamentos. Fuente: elaboración propia	57
Ilustración 13: Ensayos clínicos a Nivel Mundial, porcentaje de participación por región. Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de https://clinicaltrials.gov/	59



Ilustración 14: Ensayos clínicos en Latinoamérica, porcentaje de participación por país. Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de https://clinicaltrials.gov/	59
Ilustración 15: Gestión de una EVP exitosa. Fuente: elaboración propia	67
Ilustración 16: Edad de los encuestados. Fuente: Elaboración propia	86
Ilustración 17: Nivel de Estudios Alcanzado. Fuente: Elaboración propia	87
Ilustración 18: Antigüedad laboral en el trabajo actual: Fuente: Elaboración propia	88
Ilustración 19: Intención de permanencia en el trabajo actual. Fuente: Elaboración propia	89
Ilustración 20: Valoración favorable de los atributos de Retención y Compromiso consultados. Fuente: Elaboración propia.	92
Ilustración 21: Categorías de comentarios recibidos en la pregunta abierta. Fuente: Elaboración propia	93
Ilustración 22: Valoración favorable de las sentencias referidas al Liderazgo – Relación con el supervisor directo. Fuente: Elaboración propia.....	94
Ilustración 23: Valoración favorable de las sentencias referidas a la Comunicación. Fuente: Elaboración propia	96
Ilustración 24: Valoración favorable de las sentencias referidas al Balance Vida Personal – Vida Laboral. Fuente: Elaboración propia	97
Ilustración 25: Valoración favorable de sentencias referidas a Engagement. Fuente: Elaboración propia	99
Ilustración 26: Valoración favorable de las sentencias referidas al Desarrollo de Carrera. Fuente: Elaboración propia	100
Ilustración 27: Valoración favorable de las sentencias referidas a Confianza en los Directivos Senior – Visión / Misión. Fuente: Elaboración propia	103
Ilustración 28: Valoración favorable de las sentencias referidas a Remuneración. Fuente: Elaboración propia	104
Ilustración 29: Valoración favorable de las categorías con una sola sentencia. Fuente: Elaboración propia	106

Ilustración 30: Valoración favorable de los atributos de atracción. Fuente:
Elaboración propia 107



BIBLIOGRAFÍA

Bakker, A.B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265-269.

Bassi, L. & McMurrer, D. (2007, Marzo). Maximizing Your Return on People. *Harvard Business Review*, 1-12.

Bontis, N. (1996). There is a price on your head: managing intellectual capital strategically. *Business Quarterly Summer*, 40-47.

Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36, 63-76.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18, 433-462.

Bontis, N. (2001). Assessing Knowledge Assets: a Review of the Models used to measure Intellectual Capital. *International Journal of Management Reviews*, 3, 41-60.

Bueno Campos, E. (2001). *Gestión del Conocimiento en Universidades y Organismos Públicos de Investigación*. Documento obtenido de internet, consultado el 18 enero de 2016. Sitio web:

https://www.madrimasd.org/informacionidi/biblioteca/publicacion/doc/16_GestionConocimientoUniversidadesOPIS.pdf

Bueno Campos, E. (2009, Octubre). *El gobierno o gestión del conocimiento como estrategia de creación de valor*. Cuadernos de gestión del conocimiento empresarial, Número 16. Universidad de Madrid.

Byars, L.L. y Rue, L. W. (1997). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Mc Graw Hill.

Canals, A. (2003). *La gestión del conocimiento*. Presentado en Acto de presentación del libro *Gestión del conocimiento*, 2003, Barcelona. Documento



obtenido de internet, consultado el 20 de Diciembre de 2015. Sitio web:

<http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>

Cañibano Calvo, L; García Ayuso Covarsí, M; Sánchez, M.P (1999). La relevancia de los intangibles para la valoración y la gestión: revisión de la literatura. *Revista Española de financiación y Contabilidad Nº 100 Extraordinario*, 63-64.

Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, E. & Michaels III, E. (1998). *The War for Talent*. The McKinsey Quarterly. McKinsey & Company, Number 3.

Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill, Interamericana Editores.

Corporate Leadership Council. (2004). *Driving Performance and Retention through Employee Engagement. A Quantitative Analysis of Effective Engagement Strategies*, Corporate Executive Board. USA

Corporate Leadership Council. (2005). *Managing for High Performance and Retention*. Corporate Executive Board. USA.

Corporate Leadership Council. (2006-2007) *Atrayendo y Reteniendo Segmentos de Talento Crítico: Creando una Propuesta Competitiva de Valor de Empleo*.

Corporate Executive Board, Estados Unidos

Crabtree, S. (2013, Octubre). *Worldwide, 13% of employees are engaged at work*, Gallup. Documento obtenido de internet, consultado el 10 de Marzo de 2016. Sitio web:<http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-ork.aspx#>

Deloitte Research (2004). *It's 2008: Do you know where your talent is? Why acquisition and retention strategies don't work*. New York: Deloitte Development LLC.

Deloitte (2015). *Mind the gaps: The Deloitte Millennial survey 2015*. Documento obtenido de internet, consultado el 15 Marzo 2016. Sitio web: <http://www2.deloitte.com/global/en/pages/aboutdeloitte/articles/millennialsurvey.html>

Department of Economics and Social Affairs (2015). *World Population Prospects - The 2015 Revision*. New York: Naciones Unidas.



- Dessler, G. y Varela, R. (2004). *Administración de recursos humanos, Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson.
- Drucker, P. (1993). *La sociedad post capitalista*. Barcelona: Apóstrofe.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1997). *El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Goffee, R. & Jones, G. (2007). *Leading clever people*. Harvard Business Review, 85, 3, 72-79.
- González Cruz, T., Martínez Fuentes, C. y Pardo del Val, M. (2009). La Gestión del talento en la empresa Industrial Española. *Economía Industrial*, 374, 21-35.
- González Millan, J. y Rodríguez Díaz, M- (2010, Enero-Junio) *Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la universidad pública – Cuadernos de administración No 43– Universidad del Valle*.
- Greenberg, J. (1989). Cognitive reevaluation of outcomes in response to underpayment inequity. *Academy of Management Journal*, 32(1), 174-184.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., Killham, E. A., & Agrawal, S. (2009). *Q12 meta-analysis: The relationship between engagement at work and organizational outcomes*. Washington DC., USA: The Gallup Organization
- Hay Group (2002, Abril). *Engage Employees to Boost Performance*. Hay Group Insight Connections
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Instituto Universitario de Administración de Empresas (2003- 2004). *Modelo "Intellectus" Documento Intellectus*. Universidad Autónoma de Madrid.
- Jericó, P. (2002). *Bienvenidos a la Era del Talento*. Documento obtenido de internet, consultado el 27 de Marzo 2016. Sitio web: <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=1111>
- Jericó, P- (2008). *La Nueva Gestión del Talento – Construyendo Compromiso*. Madrid: Prentice Hall, Pearson Educación S.A.



- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724..
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (1992, January-February) The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.71-79.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (1996) *Translating Strategy into Action - The Balanced Scorecard*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (2004) *Strategy Maps Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (2007, July –August) *Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System*, Harvard Business Review.
- Locke, E.A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 157-189.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2004) What should we do about Motivation Theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29, 3, 388-403.
- Maslow, A. (1954) *Motivation and Personality* .Nueva York: Harper & Row.
- MacLeod, D., & Clarke, N. (2009). *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement. A report to government*. Documento obtenido de internet, consultado el 12 de Febrero de 2016. Sitio web <http://dera.ioe.ac.uk/1810/1/file52215.pdf>
- Nevado Peña, D. y López Ruiz, V.R. *Una Nueva Gestión del Conocimiento para alcanzar una visión integral de la organización*. Documento obtenido de internet, consultado el 5 de Enero de 2016. Sitio web <http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%C2%BA36/DOMINGO%20NEVADO%20PE%C3%91A%20Y%20VICTOR%20RAUL%20LOPEZ%20RUIZ.pdf>
- Nohria, N., Groysberg, B., & Eling Lee, L. (2008, Julio). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review*, 7, 4p.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69(6): 96-104.



Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, Inc.

Pharmaceutical Research and Manufacturers of America (2015, Abril). *2015 Biopharmaceutical Research Industry Profile*. Washington, US. Documento obtenido de internet, consultado el 15 de Enero de 2016. Sitio web http://www.phrma.org/sites/default/files/pdf/2015_phrma_profile.pdf

Phillips, J & Edwards, L (2008). *Managing Talent Retention, An ROI Approach*. San Francisco: Pfeiffer

Pink, D.H. (2009). *Drive, the Surprising Truth about What Motivates Us*. New York: Riverhead Books, Penguin Group.

Robbins, S.P. y Judge, T.A. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Pearson,

Roos, G., Bainbridge, A. & Jacobsen, K. (2001, Jul/Aug) Intellectual capital as a strategic tool. *Strategy and Leadership Journal*, 29, 4, 21-26.

Roos, G. & Roos, J. (1997, June): Measuring your Company's Intellectual Performance, *Long Range Planning*, 30.3, 413-426.

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.

Stahl, G.K.; Björkman, I., Farndale, E., Morris, S.S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J. & Wright, P.M. (2007). *Global talent management: How leading multinational build and sustain their talent pipeline*, INSEAD Faculty and Research Working Papers.

Strack, R., Caye, J-M., Teichmann, C., Haen, P., Frick, G., Bird, S. (2001) *Creating People Advantage 2011. Time to act: HR Certainties in Uncertain times*. The Boston Consulting Group (BCG) – European Association for People Management.

Sveiby, K.E. (1998): *Measuring intangibles and intellectual capital – an emerging first standard*. Documento obtenido de internet, consultado el 15 de Enero de 2016. Sitio web <http://www.sveiby.com/articles/EmergingStandard.html>



Sveiby, K.E. (2001) *The Intangible Assets Monitor*. Documento obtenido de internet, consultado el 15 de Enero de 2016. Sitio web:

<http://www.sveiby.com/articles/CompanyMonitor.html>

Towers Watson (2012) *Balancing Employer and Employee Priorities, Global Talent Management and Rewards Study*. Documento obtenido de internet, consultado el

05 de Marzo de 2016. Sitio web: <https://www.towerswatson.com/>

Towers Watson (2014a) *Global Talent Management and Rewards Study – At a glance*. Documento obtenido de internet, consultado el 05 de Marzo de 2016. Sitio

web: <https://www.towerswatson.com/>

Towers Watson (2014b) *Global Workforce Study - At a glance*. Documento obtenido de internet, consultado el 05 de Marzo de 2016. Sitio web:

<https://www.towerswatson.com/>

Towers Watson (2013-2014) *Talent Management and Rewards Study*. Documento obtenido de internet, consultado el 05 de Marzo de 2016. Sitio web:

<https://www.towerswatson.com/>

Ulrich, D. (1998). *Intellectual capital equals competence x commitment*. *Sloan Management Review*, nº 39, pp. 15. Documento obtenido de internet, consultado

el 20 de Febrero de 2016. Sitio web: <http://sloanreview.mit.edu/article/intellectual-capital-competence-x-commitment/>

Ulrich, D. (2007). *The talent trifecta*, Documento obtenido de internet, consultado el 27 de Enero de 2016. Sitio web: <http://www.workforce.com/articles/the-talent-trifecta>.

Viedma Martí, J.M. (2001) ICBS- *Intellectual Capital Benchmarking System*, *Journal of Intellectual Capital*, 2 (2), 148-165

Viedma Martí, J.M. (2007): *In search of an Intellectual Capital comprehensive theory*. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(2), 245-256.

Wahba M.A. & Bridwell, L. G. (1976, Abril) *Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 212-240.



ANEXOS

Anexo I – Encuesta a los empleados del área de Servicios de Proyecto

Salir

Gestión del Talento

*Campos obligatorios

1. Tengo: *

- Entre 18 y 34 años
- Entre 35 y 49 años
- Más de 49 años

2. Mi nivel de estudios alcanzado hasta el momento es: *

- Universitario Incompleto / Técnico / Terciario
- Universitario Completo
- Postgrado

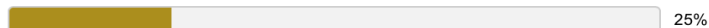
3. Mi antigüedad en la compañía es: *

- Menor a un año
- De 1 a 3 años
- De 4 a 5 años
- De 6 a 10 años
- Más de 10 años

4. A partir de este momento, espero permanecer en mi trabajo actual: *

- Menos de un año
- De 1 a 3 años
- De 4 a 5 años
- Más de 5 años

1 / 4



25%

Continuar



Salir

Gestión del Talento

5. Cuán importantes considero los siguientes atributos si estoy buscando un nuevo trabajo? *

Por favor valoralos del 1 al 5, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el más alto de acuerdo a la siguiente escala:

- 1 – Nada importantes
- 2 – Poco importantes
- 3 – Moderadamente importantes
- 4- Importantes
- 5- Muy Importantes

	1	2	3	4	5
Desafíos y oportunidades de desarrollo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente de trabajo (buen clima laboral)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Programas de capacitación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compensación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajar en una organización respetable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Buena relación con el Supervisor inmediato	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estabilidad laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posibilidades de promoción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajo autónomo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cercanía al hogar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas de recursos humanos orientadas a la calidad de vida (work-life balance)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Políticas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajar para una empresa internacional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonos u otros incentivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 / 4  50%

Atrás

Continuar

[Salir](#)

Gestión del Talento

6. Cómo valoro los siguientes aspectos en mi compañía actual? *

Por favor señale el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones según la siguiente escala:

- 1 - Completamente en desacuerdo
- 2 - En desacuerdo
- 3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 - De acuerdo
- 5 - Completamente de acuerdo

	1	2	3	4	5
La misión de la compañía de mejorar la salud de las personas en todo el mundo hace que me sienta orgulloso de trabajar aquí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi supervisor directo me mantiene informado acerca de temas y cambios importantes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puedo tomarme tiempo libre para resolver asuntos personales cuando lo necesito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi supervisor inmediato actúa en forma consistente con lo que dice (hace lo que dice).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización reconoce mis esfuerzos cuando hago un buen trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Estoy satisfecho con mis oportunidades de progreso.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En mi área de trabajo existe una comunicación bidireccional abierta y honesta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yo recomendaría la empresa como lugar de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi supervisor inmediato me ayuda con comentarios oportunos y útiles.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El personal recibe un pago adecuado por su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi supervisor inmediato es competente y gerencia en forma adecuada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento que mi trabajo hace una diferencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo la autonomía necesaria para realizar mi trabajo en forma adecuada.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es posible hacer carrera en la compañía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confío en los directivos senior de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



La organización promueve un ambiente de trabajo saludable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puedo contar con mi supervisor inmediato cuando lo necesito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Considerando todo, estoy satisfecho de trabajar aquí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comunicación interna en la empresa es una fortaleza.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento que recibo una parte justa de la ganancia de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento motivado por los desafíos en mis tareas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi supervisor inmediato comunica claramente objetivos y metas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El nivel de stress de mi trabajo es manejable.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La compañía me ofrece capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No estoy buscando otra oportunidad laboral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los directivos senior han comunicado una visión de futuro que me motiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi supervisor inmediato evita los favoritismos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Siento que formo parte de un equipo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 / 4  75%

Atrás

Continuar

Salir

Gestión del Talento

7. Comentá brevemente aquello que considerarás que, a tu juicio, debería modificarse para hacer de la empresa donde trabajás un lugar mejor

4 / 4  100%

Atrás

Listo



Anexo II– Entrevistas a Líderes

Entrevistado A, Director de Recursos Humanos

Modalidad de la entrevista: Telefónica

-¿Cuál es tu visión con respecto a la gestión del talento?

La gestión del talento es la mayor responsabilidad que tenemos todos los managers de la compañía. Gran parte de nuestro tiempo tiene que estar enfocado en poder desarrollar ese talento que tenemos. Y cuando decimos talento nos estamos refiriendo a todos los niveles. Tenemos una responsabilidad muy fuerte en la base de la estructura para poder ir generando las condiciones del futuro y una responsabilidad enorme en los puestos de manager para crear los cuadros de sucesión adecuados para poder generar un desarrollo sostenido en la misma empresa y no estar permanentemente buscando afuera, sino poder estar generando ese pool de talentos que uno necesita para generar una continuidad y oportunidades de desarrollo hacia nuestros empleados.

-¿Cuáles consideras que son las principales causas de rotación del personal? ¿Ves alguna diferencia generacional?

Las estadísticas nos dicen que los managers tienen un casi 50, vamos a poner un 40 y pico por ciento de impacto en el compromiso y en la estabilidad de los empleados de una compañía. Los empleados se quedan en la compañía por el manager. Obviamente que muchas veces hay motivos de salida que tienen que ver con salario, que tienen que ver con otras oportunidades, pero un empleado que se va a una compañía grandiosa con las mejores oportunidades pero con un manager que no lo desarrolla, no le da visibilidad, no le da oportunidades, sin visión estratégica, que no lo incluye: el empleado se termina yendo de la compañía.

Desde mi punto de vista es fundamental tener un buen equipo de managers que entienda cuál es su responsabilidad y que haga hacia abajo una gestión adecuada. Sí hay un tema generacional, porque cuando pensamos por ejemplo,



en los Baby Boomers, son esas generaciones que nacían y morían en una misma compañía y buscaban que sus hijos sigan en la misma compañía y se trataba de una cuestión de generación en generación. Hoy esto ya no ocurre, de hecho existe un 43% de Millennials, el tema generacional es un tema clave. La generación Y y la más joven M buscan un balance entre su vida profesional y personal y también busca su conexión con el medio ambiente, por eso es tan importante que la compañía adopte esa cultura, para que el impacto sea el buscado. La cultura de conciencia social en las generaciones es algo muy básico, está muy a la vista. “Work Life Balance Integration” es la frase que caracteriza a las generaciones hoy en día.

-¿Cuál es la estrategia que adoptás con respecto a la atracción y engagement del personal? ¿Y con respecto a la gestión de la rotación de estos profesionales?

Definitivamente tener prácticas diferenciadas, nosotros no podemos seguir siendo una compañía donde es todo lo mismo para todo el mundo, hay que buscar prácticas que sean aplicables a determinadas generaciones y a determinados grupos. Por ejemplo, no todo el mundo quiere trabajar desde la casa y viceversa, no todas las personas quieren trabajar desde la oficina. A todos no les interesa tener horarios flexibles. La base del éxito de la atracción y engagement está en poder tener realmente la capacidad de ofrecer prácticas diferenciadas y comunicarlas. Hoy lo que pasa y mucho a mi criterio es que hay mucha información y poco tiempo: hay que encontrar la manera apropiada y el tiempo apropiado para poder comunicarlo, pero fundamentalmente a través del manager. Cuando hablamos de talento, yo pondría en el centro de la escena al manager y de ahí disparar todo el resto (holocéntrico): que el manager entienda por que la gente se va, que hay diferentes generaciones, como puede trabajar, como puede seguir formándose, cómo seguir conectado, preguntar, no asumir. La gestión del talento tiene que estar en el sentir: el deber ser y el sentir tienen que estar completamente conectados y uno no puede desarrollar o gestionar talento si uno no lo siente.



Nosotros como compañía tenemos que constituirnos en el Employer of Choice en Latinoamérica, ese es mi objetivo. Lo que nosotros tenemos que hacer, nuestra gran responsabilidad en la gestión del talento, es que la gente que se quede se quede porque realmente ve en la organización el lugar donde quiere estar y no porque es la única opción que tiene.



Entrevistado B, Director de Staffing.

Modalidad de la entrevista: Telefónica

-¿Cuál es tu visión con respecto a la gestión del talento?

A lo largo de los últimos años afortunadamente se ha visto un cambio de paradigma donde las empresas y los directivos han comenzado a ver a sus empleados como un componente clave en el crecimiento y desarrollo de la compañía y por ende han entendido la importancia de gestionarlos de manera apropiada.

Personalmente desde que empecé a trabajar en el área hace 15 años en distintas empresas he visto distintos enfoques de gestión del talento muchas veces relacionados a la envergadura de la compañía y su cultura, habiendo grandes diferencias entre empresas multinacionales cuya visión de la gestión es más avanzada en comparación con otras nacionales.

Mi visión de la gestión del talento se alinea más a una gestión basada en la confianza en el desarrollo personal de cada miembro de la empresa, donde creo que cada uno es responsable de marcar su propio camino de desarrollo siendo un compromiso de las empresas el posibilitar contar con las herramientas y oportunidades apropiadas.

En un entorno competitivo donde el personal clave es disputado y escasea, el foco de las compañías debe salir de los ejes teóricos de “atracción, retención y desarrollo” para convertirse en hechos concretos que aseguren que sus miembros se sientan desafiados a seguir creciendo profesionalmente, con oportunidades de carrera para las cuales deban esforzarse, prepararse y estar listos para el siguiente paso. Ello permite no solo trabajar sobre el presente de aprendizaje y desempeño sino también implica para la gestión interna de las compañías un compromiso de trabajar sobre el potencial futuro. Ello sin descuidar la permanencia y satisfacción de otros miembros cuyo potencial y exposición puedan resultar más limitados pero que sin embargo constituyen la plataforma estable que sostiene la operación diaria, sin dejarlos relegados.



Por lo tanto creo que el desafío es doble en este aspecto y mantener el equilibrio es lo que demuestra que empresas son exitosas y consiguen identificar a sus talentos, desarrollarlos y maximizar su potencial invirtiendo tiempo y dinero sin descuidar al resto de los equipos con una proyección diferente que son los que permiten mantener la estabilidad necesaria para lo primero.

-¿Cuáles considerás que son las principales causas de rotación del personal? ¿Ves alguna diferencia generacional?

Creo que hay dos principales causas en la rotación del personal que se deben por un lado a la incapacidad de ofrecer herramientas de desarrollo y aprendizaje diferenciadas que hagan sentir a estos dos grandes grupos satisfechos en sus demandas y necesidades y por el otro lado a las expectativas generacionales que puedan existir dentro de cada uno. A ello se suma la miopía de muchas empresas argentinas para entender que más allá de los factores de retención que puedan ofrecer su cultura y sus prácticas, en un contexto económico como el actual merece una revisión permanente del mercado, sus prácticas y exigencias para evitar costos ocultos en la rotación en cuanto a pérdida de conocimiento y falta de cuadros de sucesión y también costos más altos al momento de tener que reemplazarlos. Todos estos ejes deben estar interrelacionados manteniendo un balance entre el peso específico de cada uno, porque lógicamente la retención económica sin desafío profesional solo genera una permanencia teñida de frustración y a la inversa, una alta motivación profesional teñida de preocupación por el propio sostenimiento genera incertidumbre e inestabilidad.

Las diferencias generacionales se visualizan en el peso relativo que tiene en las decisiones la estabilidad y permanencia en una organización, la oportunidad de crecimiento profesional y el impacto que tiene el paquete de retribución. Es habitual ver un desapego distinto en las generaciones más jóvenes que buscan un ritmo de crecimiento vertiginoso para el que muchas veces no están listos pero que sin embargo los impulsa a buscar nuevas oportunidades en el mercado pesando muchas veces el paquete compensatorio y de beneficios versus la posibilidad de tener un empleo estable y mantener un plan de carrera acorde.



Entiendo que el contexto familiar impacta ya que en aquellos casos donde se es sostén de familia, donde hay responsabilidades financieras sobre la vivienda y el propio mantenimiento económico la decisión de cambio es pensada en profundidad.

-¿Cuál es la estrategia que adoptás con respecto a la atracción y engagement del personal? ¿Y con respecto a la gestión de la rotación de estos profesionales?

Considero que la atracción del personal no deja de ser una herramienta temporal que permite configurar el equipo de trabajo deseado, pero si pasado el entusiasmo inicial donde lo nuevo pasa a ser moneda corriente sin complementarse con un plan de carrera personalizado a las expectativas, claro y real, la satisfacción se esfuma en poco tiempo. Para evitarlo, considero clave trabajar en la escucha activa, en entender expectativas, en guiar esas expectativas hacia un contexto de realidad (tanto en cuanto a oportunidades dadas por la compañía y el rol como hacia el potencial concreto de cada persona) y trabajar a la par de cada miembro del equipo para lograr un contexto laboral confortable. Insisto en que cada uno es artífice de su propio crecimiento profesional pero acompañado de un buen mentor que pueda guiar ese camino en un contexto que permita ofrecer esas oportunidades. Y qué mejor que pensar en una rotación positiva de profesionales, donde aquellos que estén listos para el siguiente paso en la estructura interna de la compañía den lugar a los que vienen no solo limitándose a un crecimiento vertical sino también lateral que les permita un aprendizaje diferente.

Personalmente creo que una rotación baja del personal es sana, permite a las compañías "oxigenarse" y nutrirse de nuevas visiones y perspectivas de personas que se incorporan trayendo consigo un bagaje diferente de experiencias y conocimiento; sin embargo cuando esa rotación alcanza niveles que no permiten a las empresas proyectarlos y tener planes de sucesión apropiados para evitar vaivenes son varias las dimensiones a revisar que no pasan solo por el contexto económico y de compensación sino también cultural, de management y de estrategia.



Anexo III– Entrevistas a Gerentes del área de Servicios de Proyectos

Entrevistado A, Gerente del Área de Servicios de Proyecto.

Modalidad de la entrevista: Presencial

-¿Cuál es tu visión con respecto a la gestión del talento?

La compañía promueve el desarrollo de los empleados brindando el apoyo y las herramientas necesarias, siendo responsabilidad del empleado definir sus objetivos de desarrollo y dedicar tiempo y esfuerzo hacia ese crecimiento. Personalmente estoy de acuerdo con este enfoque, ya que es fundamental en la preparación de los empleados, en paralelo con el desarrollo de habilidades técnicas y blandas, fomentar la proactividad y autonomía, empezando por su propio desarrollo. La compañía se apoya en el rol de los Line Managers como contacto directo y guía de los empleados en su desarrollo mediante el feedback regular, y el análisis conjunto de oportunidades de desarrollo.

Por otro lado la compañía busca premiar el talento mediante promociones e incrementos salariales relacionados directamente con los resultados de las evaluaciones de performance que se realizan anualmente en base a objetivos específicos por rol.

-¿Cuáles consideras que son las principales causas de rotación del personal? ¿Ves alguna diferencia generacional?

De acuerdo a lo que observo en mi departamento, la principal causa de rotación de personal es salarial. Lidero un grupo donde sólo un 50% de los actuales empleados se mantuvieron desde el comienzo, siendo el resto ingresos posteriores. Lamentablemente (para la empresa), al momento de buscar trabajo, quienes más posibilidades tienen son los empleados de mayor potencial, como fue el caso de muchos dentro de este 50%, que, volviendo un poco a la pregunta anterior, evidentemente no se sintieron lo suficientemente reconocidos. En la mayoría de los casos, la razón de salida, o al menos una de ellas era un cambio



por un salario significativamente mayor. En algunos casos, las empresas por las cuales cambiaban no son de las consideradas “competencia” en el mercado, sin embargo, apuntan a una población con experiencia / habilidades similares, y evidentemente tienen salarios mayores, o estrategias de reclutamiento más agresivas económicamente.

Relacionado con esto, también sucede a menudo que en las búsquedas de reemplazo, se debe hacer una oferta considerablemente mayor al salario del empleado que se fue, para poder atraer el candidato generando una inequidad interna que también ha sido una de las principales causas de rotación de personal.

Mi grupo en general es bastante joven, como es sabido las generaciones más jóvenes (generación Y) tienen otros tiempos, esperan que todo suceda más rápido, y tienen por otro lado muchas oportunidades laborales, con lo cual ante la primer señal de alarma en cuanto al descontento, no dudan en buscar otra cosa y avanzar hacia allí. Es muy probable que las características etarias del grupo estén relacionadas con las expectativas, y por ende con el perfil de rotación (velocidad y causas), pero es un hecho que la generación Y representa un porcentaje significativamente alto de la población laboralmente activa, con lo cual estas expectativas (sin juzgar si apropiadas o no) están definiendo el mercado laboral, y deberían ser tenidas en cuenta por cualquier empresa con interés en retenerlos.

-¿Cuál es la estrategia que adoptás con respecto a la atracción y engagement del personal? ¿Y con respecto a la gestión de la rotación de estos profesionales?

Como Line Manager intento fomentar y apoyar el desarrollo de los empleados, teniendo discusiones en general mensuales. En los casos de empleados con alto potencial, busco ofrecerles oportunidades que resulten desafiantes dentro de su rol, y mentores, con fortalezas específicas alineadas a las necesidades de desarrollo. Considero muy importante conocer a cada empleado, de manera de poder encontrar la forma de motivarlos y ayudarlos a que estén listos para los próximos pasos cuando se den las oportunidades.



Entrevistado B, Gerente del Área de Servicios de Proyecto.

Modalidad de la entrevista: e-mail

-¿Cuál es tu visión con respecto a la gestión del talento?

La gestión de talento queda bajo responsabilidad del line manager. Debería haber un poco más de soporte al Line Manager para que pueda avanzar en el desarrollo real de los key performers.

-¿Cuáles considerás que son las principales causas de rotación del personal? ¿Ves alguna diferencia generacional?

Desde mi punto de vista, la principal causa es el salario. Donde hay más rotación es en la gente más joven, podría ser encuadrado dentro de lo que se conoce como Generación Y. Los empleados más grandes ponen más en la balanza los beneficios que da la empresa, como por ejemplo la flexibilidad, sobre todo siendo mujeres.

-¿Cuál es la estrategia que adoptás con respecto a la atracción y engagement del personal? ¿Y con respecto a la gestión de la rotación de estos profesionales?

Siempre que sea posible reconozco los esfuerzos de los empleados, y todo aquello que hayan excedido en las expectativas. Recuerdo los beneficios disponibles. Discuto mucho sobre carga de trabajo, y clima de trabajo en las reuniones uno a uno. Busco alternativas que hagan crecer al empleado y lo hagan sentir parte del equipo.