



Lic. En Recursos Humanos

Trabajo Final de Grado:

“Propuesta para la identificación del potencial individual en los colaboradores de una empresa automotriz de Córdoba Capital”

Johanna Rey y Andrea Calvo

Tutor: Roberto A Ferrero

Índice

	Pág.
1. DEDICATORIA	4
2. AGRADECIMIENTOS	5
3. Título.....	¡Error! Marcador no definido.
4. INTRODUCCIÓN	6
BREVE DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO	6
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	7
4. GLOSARIO: TERMINOLOGÍA ESPECÍFICA UTILIZADA EN LA EMPRESA.....	16
5. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	18
Objetivo general:.....	18
Objetivos específicos:.....	18
6. MARCO TEÓRICO	20
La necesidad de las jerarquías	20
Definición de trabajo	22
La jerarquía de responsabilidad gerencial (JRG)	23
La teoría de los sistemas estratificados	24
Acerca de la Capacidad humana	26
Orientación temporal de la conducta y capacidad individual	27
Relación entre capacidad potencial y estructura ejecutivo-jerárquica en una organización laboral.....	28
Horizonte temporal	30
.....	34
La estrategia del Talento	34
Apreciaciones sobre la evaluación de los colaboradores	35
Acerca del talento	39
Identificación y retención de talentos	41
KEY PEOPLE / NO KEY PEOPLE	43
RETENCION DE TALENTOS	44
7. METODOLOGÍA	53
Impacto de la intervención	53
8. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA	55
Estructura y liderazgo	55
Evaluación del desempeño en Fiat	59

Ciclo de Gestión de Talentos en Fiat	66
El talento para la empresa	68
(*)Cuadro definición de Talentos para Fiat Group	68
Etapas del ciclo.....	70
Retención de los talentos.....	77
9. DIAGNÓSTICO.....	79
Análisis FODA	81
10. PROPUESTA DE MEJORA	90
Ejes de Mejora:	90
1° Etapa propuesta: Sensibilización Líderes	93
2° Etapa propuesta:	105
Análisis y evaluación del Potencial Individual/ Pool de talentos por Dirección ...	105
3° Etapa propuesta: Reunión de equilibración	112
4° Etapa propuesta: Seguimiento	113
12. BIBLOGRAFÍA.....	115
13. ANEXOS.....	116

1. DEDICATORIA

A nuestras familias, gracias por su apoyo incondicional.

2. AGRADECIMIENTOS

Antes de comenzar con el desarrollo de nuestro Trabajo Final de Grado, quisiéramos dedicar este espacio para agradecer a todos los que hicieron posible que hoy hayamos llegado hasta aquí. Todavía recordamos aquel día en que decidimos iniciar esta carrera, y nos enorgullece pensar que a lo largo de los cinco años que transitamos en esta facultad, nuestro deseo de convertirnos en profesionales de Recursos Humanos permanezca intacto.

Gracias a todos y cada uno de los profesores que nos brindaron sus conocimientos y nos alentaron a hacer este sueño posible, a mirar hacia el futuro y reflexionar sobre lo que podemos llegar a ser. Gracias a toda la comunidad educativa del IUA por apoyarnos en nuestro proceso de aprendizaje.

Hoy, podemos mirar hacia atrás y ver que en el camino recorrido, aprendimos a superar los momentos difíciles y a agradecer todo lo aprendido, y que junto con las alegrías vividas hicieron de nuestra experiencia un hermoso recuerdo que nunca olvidaremos.

Gracias en especial a nuestras familias, quienes están con nosotras incondicionalmente y a quienes les debemos todo lo que somos hoy, y a la empresa seleccionada por su gran colaboración para el desarrollo del trabajo, gracias por abrirnos sus puertas y confiar en nosotras.

4. INTRODUCCIÓN

BREVE DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO

Para realizar nuestro trabajo final de grado, hemos seleccionado la base de operaciones local de una importante multinacional del rubro automotriz, radicada en la provincia de Córdoba: Fiat Auto Argentina.

Actualmente en la empresa, la gestión del talento se ha vuelto una necesidad corporativa a nivel mundial. Esto se debe a diversos cambios en el Management que surgieron en base a, por un lado, la creación de una nueva planta en América Latina y por otro, la reciente fusión entre empresas (FIAT-CHRYSLER).

Para estos desafíos, entendieron que era primordial contar con niveles gerenciales (liderazgo) competentes que conduzcan a la empresa en estos nuevos escenarios de manera exitosa, y tener claramente identificados a los sucesores de los mismos, quienes deberán estar preparados para tomar las riendas del negocio, cuando este lo requiera.

Dado que el talento es un recurso escaso, resulta esencial que sea correctamente detectado, evaluado, desarrollado y cuidado para garantizar la sustentabilidad de la organización.

Si bien el área de Desarrollo Organizacional de RRHH de la empresa (DO) viene trabajando en diversas herramientas de gestión de las personas hace ya varios años, en 2013 se encontraron con importantes interrogantes al momento de revisar una de las instancias del proceso de Gestión de los Talentos, que parece tener especial relevancia en estos días: Se trata de la **identificación** de los talentos. Luego de un profundo análisis del proceso, dedujeron que la actual herramienta de identificación con que trabajan, no les está brindando a sus líderes un parámetro o marco de referencia claro y común a todos para identificar a sus talentos. Es decir, quienes podrían llegar a ser los *futuros cuadro de sustitución en las posiciones de Management de la empresa*.

Ante este contexto de incertidumbre que requiere de respuestas rápidas y certeras, la empresa concuerda con la idea de que la Gestión del Talento comprende todas aquellas actividades orientadas a identificar, desarrollar y retener a aquellos que tiene potencial de liderazgo para que éstos orienten al resto. Pero a su vez se preguntan, **¿Cómo sabemos quién tiene potencial?**, **¿En base a qué decidimos quien ocupará una posición superior?**, **¿Todos sabemos qué significa un talento para la empresa?** **¿Cómo es posible**

lograr que todos entiendan lo mismo al hablar de talento, de potencial, de capacidad?

Para responder estos interrogantes, realizaremos un análisis de la situación actual de dicha empresa, haciendo foco en cómo gestionan sus talentos, para concluir con una propuesta de mejora a la herramienta utilizada actualmente que les permita formular las evaluaciones del potencial de las personas en un lenguaje comprensible y compartido por todos.

Para abordar el presente trabajo, llevamos a cabo una entrevista a la Gerente del área DO y a la Bussines Partner de RRHH, e integramos esta información con el análisis e interpretación de los procesos, procedimientos y documentos que actualmente están presentes en la empresa para la detección de sus talentos.

El aporte y beneficio que se obtendrá a través de esta propuesta de mejora, es brindarle a la empresa un marco de referencia sobre el cual pensar el talento, y en base a éste, un método que les permita realizar la evaluación del potencial de sus colaboradores, para que puedan definir con mayor certeza y coherencia, quiénes podrían llegar a ser los futuros “cuadro de sustitución” de las posiciones de Management de la empresa.

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Fiat en el mundo

Fiat Auto Argentina forma parte del Grupo Fiat, cuya sede central se encuentra en la ciudad de Turín, Italia. Es la mayor organización industrial italiana y una de las pioneras de la industria automotriz europea. Desde sus inicios en 1889, el desarrollo de la empresa ha estado caracterizado por una pronunciada proyección internacional y una fuerte propensión a la innovación.

A lo largo de más de un siglo de actividad, el grupo interpretó su propia vocación sobre el sector automotor, en el sentido amplio del término, a través del empeño en todas las formas de movilidad.

En 2003, el Grupo Fiat focalizó su “corebussines” (el corazón de su negocio), en la actividad industrial y de servicios al sector automotor.

Con más de 198.000 empleados en todo el mundo, el grupo Fiat desarrolla su actividad industrial y de servicios, a través de sociedades localizadas en 50 países y mantiene relaciones comerciales en otros 190 mercados.

Fiat en Argentina

Fiat está presente en la Argentina, como marca, desde 1900, cuando se importaron los primeros autos. En 1919 fue constituida la primera sociedad legal de Fiat en Argentina, bajo la denominación de Sociedad Anónima F.I.A.T. Turín (Sucursal con oficinas y talleres en el barrio de Palermo, GBA). La filial se ocupaba de la importación y distribución de automóviles, camiones, tractores motores marinos y piezas de repuesto. En 1923 se transforma en Fiat Argentina S.A. A partir de ese momento se presentaron diversos modelos de automóviles Fiat, al tiempo que la marca pasaba ser parte de la historia del automovilismo argentino.

En los años posteriores, va constituyendo diversas empresas relacionadas a la agro- mecánica y grandes motores diésel, cuyos productos comenzaron a producirse en Buenos Aires.

En 1960 se inicia la planta de Caseros, en El Palomar provincia de Buenos Aires para la producción de autos, en la cual se produce en Abril de ese año el primer automóvil de la marca en Argentina, un Fiat 600D.

Luego de un poco más de treinta años de desarrollo y diversos cambios en la forma legal de la empresa y tras una inversión de U\$S600 millones, en Diciembre de 1996 se inaugura la nueva planta de Fiat Auto Argentina en Ferreyra Córdoba con capacidad para producir 120.000 unidades por año, en tres turnos. En este predio industrial, se comienza a producir el Fiat Siena, siendo el primer polo productivo en el mundo en fabricar este modelo.

En 2001 Fiat suspende sus actividades como consecuencia del cambio de las reglas de juego en el esquema de intercambio dentro del Mercosur y la crisis económica y política que atravesaba el país.

En 2007 comienzan los alistamientos de las unidades productivas (Chapistería, Pintura y Montaje) para retomar la producción de autos, con la fabricación de la cuarta generación del modelo con el que nació la planta: el Fiat Siena.

Funciones de apoyo de la casa matriz

La casa matriz del Grupo Fiat (en Turín, Italia) brinda soporte a sus subsidiarias, entre las que se cuenta Fiat Auto Argentina y lo hace a través de la Definición de la Estrategia General de Negocios y de las Guías Operativas del Grupo, del Código de Conducta Global, de Políticas Generales de Gestión de Recursos Humanos y Recursos Financieros, así como de Políticas Globales de Compras de

Materiales, Marketing y Comunicación. Sin embargo cada Unidad de Negocio independiente mantiene autonomía en la aplicación de estas estrategias a la realidad del medio en el que se encuentra el negocio y el mercado en el cual opera.

A nivel de procesos industriales, la casa matriz provee apoyo a la gestión de los procesos, tales como Sistema Normativo, de Gestión de Ciclos de Trabajo y de Ingeniería de Producto. También brinda soporte para las Auditorías de Proceso/Producto y Soporte Metodológico para la estrategia de WCM (World Class Manufacturing).

Organización integral

Fiat Auto Argentina es una “Unidad de Negocio Integral”, lo que se evidencia a través de su estructura organizativa:

Las principales actividades se desarrollan en las oficinas de la ciudad de Buenos Aires (domicilio legal) donde se ubican la Dirección Comercial y la Dirección General y en el establecimiento de Córdoba, donde se encuentran las Direcciones de Recursos Humanos Information & Communication Technology (ICT) Administración, Control y Finanzas (DACF), Calidad, Industrial, Compras, Resident Engineering, Staff Legales y Relaciones Institucionales.



Representación estructura total Bs.As. y Córdoba

En la planta de Córdoba funcionan tres Unidades Productivas (Chapistería, Pintura y Montaje) y áreas de Servicios Comunes que se describen a continuación:

Unidad Chapistería: ensamblaje de las diversas partes constitutivas de la carrocería mediante operaciones de soldadura en líneas semiautomáticas.

Unidad de Pintura: proceso integral de protección y pintado de la carrocería, con las tecnologías más modernas y avanzadas desde el punto de vista ecológico.

Unidad Montaje: ensamblado de todos los componentes del vehículo, lo cual genera como resultado un automóvil terminado y en condiciones de funcionamiento.

Áreas de Servicios Comunes: comprende la Planta de Tratamientos Residuales (TAR), la Isla Ecológica (área destinada al almacenamiento transitorio, clasificación y acondicionamiento de residuos) y el Instituto de Formación Profesional (formación y capacitación del personal propio y concesionarios).

Cuenta con 2.556 empleados, distribuidos en sus sedes de Córdoba (2.444 empleados) y Buenos Aires (112 empleados).

Los principales productos de la empresa son automóviles y vehículos comerciales livianos, así como la línea completa de repuestos tradicionales y originales para dichos vehículos.

La producción abastece la demanda del mercado interno donde se comercializa a nivel país toda la gama de productos (automóviles, vehículos comerciales livianos y repuestos).FIAT Argentina SA comercializa también sus productos en el mercado externo, siendo su destino principal Brasil, hacia donde se exportan solo los modelos de autos producidos en Córdoba.

Fiat define su Visión, Misión y Valores de la siguiente manera:

Su Visión: “Estar entre los principales players del mercado y ser referencia de excelencia en Productos y Servicios”.

Su Misión: “Entusiasmar a nuestros clientes en todo el mundo con automóviles innovadores, confiables y amigables con el medio ambiente, así como con servicios de excelencia, para obtener resultados sobresalientes.”



Estrategia

Creer a través de la presencia nacional e internacional con resultados sostenibles.

Desarrollar procesos simples, eficaces, eficientes y transparentes para que su aplicación sea masivamente comprendida y aceptada.

Crear relaciones robustas y amigables en diferentes estratos, buscando el crecimiento de los individuos y de la empresa.

Promover el desarrollo continuo de los empleados y fomentar un clima de aceptación hacia las políticas empresariales, participación y trabajo en equipo.

Proveer las mejores herramientas para gestionar

Sus Valores: El modelo se basa en cinco ejes:

1-Respeto al medio ambiente. “Es lo que nos da la perspectiva del mañana”.

2- Satisfacción del cliente. “Es la razón de existencia de cualquier negocio”.

3- Valorización y respeto a las personas. “Son las personas la clave diferencial que permite que todo sea posible”.

4- Responsabilidad social. “Es la única forma de crecer en una sociedad más justa”.

5- Actuar como parte integrante del Grupo. “Juntos nuestra marca es mucho más fuerte”.



La empresa difunde los valores organizacionales a través de las siguientes acciones:

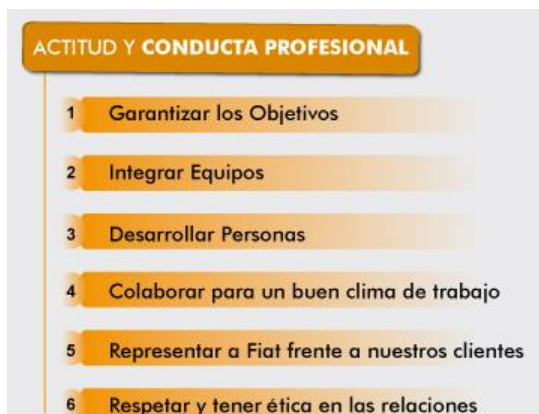
El valor la satisfacción del cliente: estableciendo e implementando una Política de Calidad.

El valor Respeto al Medio Ambiente: estableciendo e implementando una Política de Medio Ambiente, donde asume un compromiso personal con su cuidado.

El valor Respeto a las personas: a través del establecimiento y la implementación de una Política de Salud y Seguridad en el Trabajo para todas las personas que trabajan o prestan servicios en la empresa.

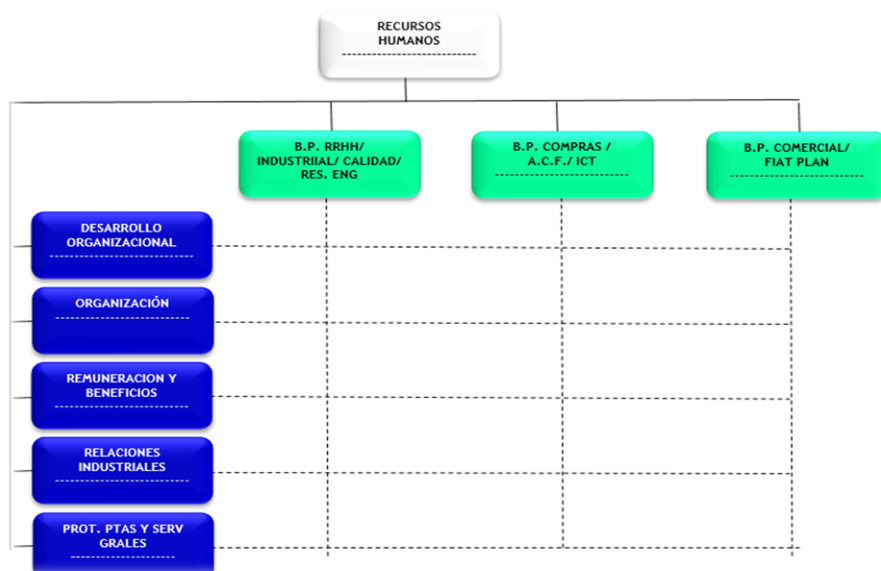
El valor Responsabilidad Social Empresaria: a través de acciones asistenciales y asignando recursos para el desarrollo de la educación y la excelencia. Asimismo generando al interior de la organización espacios de compromiso social a través de acciones voluntarias concretas.

Además de los valores, la organización define una serie de actitudes y comportamientos esperados que sirven de guía sobre cómo proceder en el desempeño de las tareas:



Dirección de RRHH

La Dirección de RRHH se compone de cinco áreas y tres BussinesPartner: El área Protección de plantas y servicios generales, el área Relaciones industriales, el área Remuneraciones y beneficios, el área Organización y el área Desarrollo Organizacional.



Cada BussinesPartner (“Socios del Negocio”) replica la Estructura Organizacional de la empresa en las distintas Direcciones, para colaborar directamente con los líderes del negocio.

Breve descripción de las áreas

-El área *Protección de plantas y servicios generales* se encarga de la seguridad de bienes de la empresa, correo interno, recepción en el ingreso a planta y gestionan la flota de autos internos, además del servicio de guardia, bomberos y servicios médicos.

-El área *Relaciones Industriales* se encarga de la gestión de operarios (jornalizados) – bajo Convenio Colectivo. Está a cargo de todo lo referido a las Relaciones Sindicales, Seguridad e Higiene, Comunicación Interna y Medicina Laboral.

-El área *Remuneraciones y beneficios* tiene a cargo la política de remuneraciones y beneficios (aumentos, promociones, bonus), encuesta de mercado, escala salarial, costo del trabajo y la gestión de presencias.

-El área de *Organización* es la encargada de realizar el diseño de la estructura organizativa, las descripciones de puestos y responsabilidades, el código de conducta, la valorización de los puestos (IPE), determinar categorías y niveles, gestiona las normas y políticas organizacionales y el sistema de gestión documental.

-El área *Desarrollo Organizacional* se compone a su vez de tres sub-áreas que trabajan de manera sinérgica:

- Selección de Personal
- Capacitación
- Desarrollo

Esta es el área con la que trabajaremos y sobre la que ampliaremos más adelante. Nos parece importante resaltar aquí la razón de ser de la misma:

-Garantizar que la Organización aprenda, crezca, evolucione, se desarrolle.

-Garantizar el desarrollo de los líderes para que logren los resultados a través de la correcta gestión de sus equipos.

-Garantizar a la organización el desarrollo de las personas a nivel técnico y comportamental.

-Identificar, desarrollar y retener a los cuadros de sucesión y el know how crítico.

-Lograr un equilibrio entre las necesidades organizacionales y la satisfacción de las personas.

-Implementar los procesos de cambio.

4. GLOSARIO: TERMINOLOGÍA ESPECÍFICA UTILIZADA EN LA EMPRESA

BUSSINES PARTNER (BP): Figura de la Dirección de Recursos Humanos, quienes replican las políticas, procesos y prácticas de RRHH en el resto de las direcciones, soportando directamente a los líderes del negocio.

DO: área Desarrollo Organizacional

EMPLOYABILITY (Empleabilidad / Evaluación del empleo): la capacidad de una persona de acceder a un puesto de trabajo, mantenerse en él y reubicarse en otro en el caso de necesitarlo la empresa.

FEEDBACK: Intercambio de observaciones entre un líder y su colaborador, sobre el desempeño laboral y sobre los comportamientos relacionados. La meta es favorecer el logro de los objetivos reforzando y sugiriendo cambios de comportamientos.

FIAT S.P.A.: informalmente Grupo Fiat, es uno de los mayores grupos industriales y automovilísticos de Europa y el mayor de Italia. Incluye varias filiales de fabricación de automóviles: Fiat Group Automobiles (que incluye las marcas Fiat, Fiat Professional, Alfa Romeo, Lancia y Abarth), el Grupo Chrysler (que incluye las marcas Chrysler, Dodge, Jeep, Ram, SRT y Mopar) y las marcas deportivas de lujo Ferrari y Maserati. El grupo posee además varias filiales de bienes de equipo y componentes automovilísticos: Fiat Powertrain (motores y transmisiones), Magneti Marelli (componentes), Teksid (piezas de metal) y Comau (robótica). Históricamente mantiene la propiedad del diario turinés La Stampa.

GPTW: Great Place to Work® es una firma de consultoría de gestión de los recursos humanos. Ofrece servicios a empresas sin fines de lucro, agencias gubernamentales de diferentes tamaños e industrias en 45 países en los seis continentes. Lleva a cabo el estudio anual más grande de "Clima de trabajo" que involucra a más de 10 millones de empleados y cerca de 6.000 organizaciones.

LATAM: de la región Latinoamérica

LÍDERES: Los líderes para Fiat son los encargados de lograr los resultados necesarios para cumplir con objetivos que se propone la empresa, a través de una correcta gestión de las personas que trabajan en su equipo. Son las figuras fundamentales a quienes van focalizados gran parte de los esfuerzos del área.

MENSUALIZADOS: Aquellos empleados que se encuentran fuera del convenio colectivo de SAMATA y cobran su sueldo mensualmente.

PERFORMANCE & LEADERSHIP MANAGEMENT (P&LM): Es un proceso integrado de gestión y desarrollo de las personas que a través de la definición de objetivos claros, de la evaluación periódica de la Performance y de la Leadership y la evaluación del employability, lleva a la definición de plan de desarrollo individual y al encuentro entre jefe y colaborador (feedback), favoreciendo el desarrollo profesional y por lo tanto, el logro de los objetivos de la empresa.

PLAN DE DESARROLLO INDIVIDUAL (PDI): es un plan de acción integral diseñado a medida de cada colaborador donde se define un objetivo de desarrollo anual y las acciones concretas de desarrollo y capacitación para alcanzarlo. Sintetiza el camino recorrido y a recorrer por el empleado para el desarrollo de su trayectoria profesional

SMATA: Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor de la República Argentina

TALENT IDENTIFICATION: Esta herramienta permite analizar e indicar si los evaluados tienen la capacidad de crecer en una posición de mayor responsabilidad gestional a la actual o si se trata de una persona con perfil de especialista que posee competencias críticas para el desarrollo del negocio.

TALENT REVIEW: Es el cuadro de sucesión de la empresa. Tiene forma de organigrama por dirección, donde se colocan los nombres de los líderes actuales y debajo de cada uno se identifica quién o quiénes pueden ocupar esas posiciones de 0 a 2 años, de 2 a 4 años y más de 10 años.

5. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DEL TRABAJO

Consideramos muy importante realizar este trabajo ya que sentimos que estamos aportando al desarrollo de un gran proyecto que es clave para la empresa, y que entendemos la preparará para enfrentar nuevos desafíos y negocios, los cuales le permitirán continuar su crecimiento. El proyecto además, trata un tema que actualmente es fundamental para la agenda de RRHH como es la gestión del talento, el cual implica, entre otros aspectos, hacer una identificación lo más acertada posible de aquellas personas que estarán a cargo de liderar el futuro de la empresa.

Buscamos resaltar aquí la importancia de contar con un sistema de gestión del talento en las empresas, poder identificar aquellas personas con características de "líderes" y brindarles diferentes opciones para que permanezcan y crezcan dentro de las mismas, ya que son ellos los máximos responsables de que la empresa subsista.

"Sin líderes, la empresa simplemente no funcionaría"; nos comenta la Gerente de DO, quien nos deja entrever en estas palabras lo fundamental que son para ellos estas figuras, y por eso creemos que la metodología que les propondremos para la identificación de colaboradores con este potencial, será un gran aporte a su gestión como área y a la empresa en su totalidad.

Objetivo general:

Mejorar la herramienta que utiliza la empresa para identificar el potencial individual de su personal, brindando definiciones lo más objetivas posible que reduzcan la subjetividad del proceso.

Objetivos específicos:

- ✓ Identificar la herramienta actualmente utilizada por el área de Desarrollo Organizacional para detectar el potencial en las personas
- ✓ Brindar un marco de referencia al área de Desarrollo Organizacional que permita unificar criterios y minimizar la subjetividad en el proceso de identificación del potencial individual para que puedan asesorar a los líderes de la organización

- ✓ Identificar la metodología utilizada actualmente para las coberturas de puestos críticos en el mediano y largo plazo.
- ✓ Identificar cómo se verifica la eficiencia del método actualmente utilizado en la selección de los promovidos.
- ✓ Identificar cómo se elaboran los planes de desarrollo destinados a las personas detectadas como posibles talentos.
- ✓ Verificar cómo se planifica estratégicamente la sucesión de los líderes de un área.
- ✓ Colaborar con el análisis e identificación de personal clave, quienes ocuparán cargos de liderazgo dentro de la empresa.

6. MARCO TEÓRICO

A continuación expondremos los conceptos básicos de una de las principales obras del destacado psicoanalista y psicólogo organizacional canadiense Elliott Jaques, denominada *“La organización requerida, un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI”*; y *“La estrategia del Talento, alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis”*, de Aldo Schlemenson quien, inspirado en la obra de Elliott Jaques, desarrolló un modelo de aplicación de la gestión del talento para las empresas del ámbito local. Fueron tomadas como base para realizar la propuesta de mejora a la empresa, y además ofrecen un marco de referencia bastante amplio para pensar sobre el funcionamiento de las organizaciones y el talento.

Los estudios del primer autor que dieron origen a su obra comenzaron a mediados del siglo pasado en la Glacier Metal Company, industria metalúrgica del Reino Unido. Allí fue donde llegó a la conclusión de que **los sistemas inducen el comportamiento**, haciendo referencia a la relación que existe entre la organización y el comportamiento humano dentro de ella y cómo es posible solucionar los problemas que enfrentan las empresas enfocándose en la construcción de la organización requerida y no sólo en el comportamiento de las personas. “Requerida” ¹hace referencia a la construcción de una organización que permita el pleno uso de capacidades humanas sin entorpecer las actividades y logrando negocios competitivos.

La necesidad de las jerarquías

*“La existencia de la jerarquía gerencial es un reflejo en la vida organizativa de etapas discontinuas en la índole de la capacidad humana.”*². Esta conclusión, nos dice Jaques: *“ofrece sólidos fundamentos para establecer un método mediante el cual, al cubrirse los cargos de una empresa, se equipare con precisión la capacidad individual y la complejidad del rol, y por tanto, también para sentar las bases de un liderazgo gerencial eficaz.”*

Los sistemas jerárquicos han sido y son mal interpretados, no se trata de crear niveles innecesarios ni de entorpecer las actividades empresariales, sino de todo lo contrario, es necesario lograr una correcta organización donde los

¹ *Requisite* por su nombre en inglés, significa “Lo requerido por la naturaleza de las cosas”

² Jaques, Elliott. *La organización requerida un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial el siglo XXI*. Ed. Granica. 2da ed.2011. Pag 30.

individuos puedan ser capaces de liberar su potencial, creando un espacio donde puedan colaborar unos con otros.

Componentes interactuantes de un sistema organizativo gerencial total:

1. Estructura organizativa universalmente válida, que comprenda un sistema jerárquico de estratos gerenciales, un sistema de “responsabilidad”³ y autoridad en las relaciones de trabajo laterales, equipos de proyectos con líderes “responsables” (responsables de rendir cuentas) y el establecimiento de funciones específicas en determinados niveles de la organización.⁴
2. Un sistema detallado de procesos de liderazgo gerencial, que comprenda: liderazgo del gerente inmediato sobre sus subordinados a través del trabajo en equipo; determinación del contexto; asignación de tareas “justo a tiempo”; evaluación de la eficacia del personal; entrenamiento y reconocimiento de los méritos; liderazgo del gerente del gerente a través de la tutoría, el desarrollo profesional, el análisis y desarrollo de la reserva de talentos y el equilibramiento del liderazgo gerencial subordinado; así como la difusión de los valores generales de la organización y de su liderazgo simbólico.
3. Una estructura equitativa de remuneraciones diferenciales, utilizando niveles de remuneración vinculados con la estructura de los estratos gerenciales y bandas de remuneración para los diversos roles comprendidos en dichos estratos, dentro de los cuales se remunere a los individuos según la evaluación de su eficacia, realizada por parte del gerente inmediato.
4. Un sistema novedoso de evaluación de las capacidades potenciales de cada individuo, que junto con el compromiso y la habilidad cognoscitiva de esa persona dé un nuevo significado práctico a **la necesidad de conseguir la gente apropiada para el cargo apropiado**, así como al desarrollo de carrera.

Comentario [J y A1]: Concepto definido en La obra de Aldo Shlemenson como tal, (ver Pág 34 y 35 del TFG)

Este conjunto de condiciones lo denomina “**La organización requerida**”, y es la vía adecuada para que la organización funcione eficazmente, brindando el clima ideal para el desarrollo del potencial y el trabajo en armonía.

Elliott Jaques hace hincapié en que para lograr la competitividad y liberar la imaginación humana es necesario construir o desarrollar la organización requerida, y esto es posible para cualquier tipo de actividad.

³Accountability” es su nombre en inglés, hace referencia al tipo de responsabilidad por el cual cada ocupante de un rol en la jerarquía ejecutiva debe responder ante una autoridad superior

⁴ Op. Cit. Pag 31

El trabajo es la actividad humana esencial, a través de la cual nos desarrollamos como personas y nos adaptamos al medio externo. Pensemos que también el desarrollo de nuestra carrera profesional tiene notorios efectos sobre nuestros sentimientos con nosotros mismos, con nuestros pares y la sociedad en general, por lo que brindar un marco organizativo donde sea posible aplicar todas nuestras capacidades es en sí mismo un motivo suficiente para considerar “el desarrollo de una base científica de las jerarquías gerenciales”.⁵

Definición de trabajo

Para Jaques, el trabajo “es el ejercicio de la discrecionalidad, el discernimiento y la toma de decisiones, dentro de ciertos límites, al realizar una tarea. Es impulsado por los valores y pone en juego las habilidades cognoscitivas del individuo.”⁶

Para explicar estos conceptos, utiliza el término *procesamiento mental* (definido más adelante), que incluye los anteriores y hace referencia al elemento que permitiría establecer si una persona será capaz de hacer bien su trabajo cotidiano.

El trabajo tiene que ver con la resolución de problemas. Los problemas comienzan cuando existe una necesidad o algo que uno valora y no puede alcanzar de inmediato. Para resolverlo se debe establecer qué satisface esa necesidad, que se convertirá en una meta, definida aquí como “un qué para cuándo”.

Hacemos un paréntesis para aportar la definición de trabajo con nos ofrece el marco legal y regulatorio con que contamos en el país:

Concepto de trabajo y empresa según la Ley de Contrato de Trabajo (20744) de Argentina:

Art. 4° -- “Constituye trabajo a los fines de esta ley, toda actividad lícita que se preste en favor de quien tiene la facultad de dirigirla, mediante una remuneración.”

“El contrato de trabajo tiene como principal objeto la actividad productiva y creadora del hombre en sí. Sólo después ha de entenderse que media entre las partes una relación de intercambio y un fin económico en cuanto se disciplina por esta ley.”

⁵ Op. Cit. Pag 35

⁶Op Cit. Pág 71

Art. 5° -- *“A los fines de esta ley, se entiende como "empresa" la organización instrumental de medios personales, materiales e inmateriales, ordenados bajo una dirección para el logro de fines económicos o benéficos.”*

Podemos ver reflejado aquí que los conceptos definidos guardan relación con lo que establece el autor, siempre que se hace referencia al trabajo, no debemos olvidar que es una actividad propia del hombre, que la empresa organiza para determinado fin. El aporte de Jaques a la definición que aparece en la ley, es que intenta especificar *qué* conlleva esa actividad que realiza el hombre.

La jerarquía de responsabilidad gerencial (JRG)

*Es el sistema para lograr que se haga un cierto trabajo mediante la especialización de las funciones a través de una organización vertical.*⁷ Este concepto implica que:

-Los gerentes hacen responsables a sus subordinados inmediatos de su propia eficacia personal, para lograr que el trabajo se haga y del volumen de producción de sus subordinados.

-El trabajo y la responsabilidad descienden en una escala de niveles sucesivos, creándose un sistema de estratos organizativos.

-Los resultados del trabajo se obtienen permanentemente mediante un proceso dinámico entre funciones verticales.

Es decir, que lo que se ha venido estudiando bajo el concepto de “organización” como sistema de elementos relacionados entre sí y con su entorno orientados hacia un fin, el autor propone denominarlo JRG, ya que a su entender, nunca han tenido un nombre específico.

*“Deben crearse JRG en las que el trabajo destinado a la producción de bienes y servicios valorados, tendientes a satisfacer necesidades públicas, pueda realizarse con notable eficacia ;y hacerlo en forma tal que le posibilite a la gente ejercer a pleno sus capacidades y trabajar juntos en condiciones que fortalezcan sus vínculos y su confianza mutua”.*⁸

Uno de los objetivos del autor es ofrecer un enfoque científico, para conseguir una organización eficaz. Y esto se debe a que considera que en la actualidad no existe consenso sobre las diferentes terminologías, o los procesos y teorías que los sustentan se utilizan fragmentados y muchas veces no guardan relación entre sí, lo que provoca un desorden. Establecer una teoría unificada

⁷Op. Cit. Pag 36

⁸Op. Cit. Pag 41 y 42

que sustente todos los procesos que propone significa darle un sentido, ofrecer respuestas certeras y, porque no, la solución a los problemas que acucian a la empresas hoy en día. Los conceptos que exponen deben aplicarse siguiendo sus indicaciones, como cualquier concepto científico que se precie de tal.

Para lograr mantenerse próximo a un enfoque científico, propone la utilización de los elementos:

- La medición del tiempo que abarca el trabajo en cada nivel*
- Conceptos y modelos dinámicos definidos con precisión*
- Procesos de liderazgo basados en la estructura de la organización requerida*
- Definiciones cuidadosas de los conceptos y términos clave y una taxonomía sistemática, a fin de que podamos entendernos unos a otros.*⁹

La teoría de los sistemas estratificados

Es la teoría unificada bajo la cual presenta el enfoque, necesaria para que todos los procesos desarrollados tengan un orden y un sentido.

BANDAS DE MADURACION INDIVIDUAL	NIVELES DE COMPLEJIDAD DE LA TAREA	ESTRATOS ORGANIZATIVOS
MODO VII	CONSTRUIR SISTEMAS COMPLEJOS	VII DIRECTOR EJECUTIVO/OPERATIVO
MODO VI	SUPERVISAR SISTEMAS COMPLEJOS	VI VICEPRESIDENTE EJECUTIVO
MODO V	EVALUAR CONSECUENCIAS EN TODOS LOS NIVELES	V PRESIDENTE DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS
MODO IV	PROCESO EN PARALELO, CAMINOS MÚLTIPLES	IV GERENTE GENERAL
MODO III	CREAR CAMINOS ALTERNATIVOS	III GERENTE DE UNIDAD
MODO II	ACUMULACIÓN DIAGNÓSTICA	II GERENTE DIRECTO
MODO I	SUPERAR OBSTÁCULOS, EFICACIA PRÁCTICA	I OPERARIOS, OFICINISTAS

Fuente: Op. Cit. Pág. 56

⁹Op.Cit. Pag 54

Para comprenderla, propone partir del estudio de la naturaleza humana, los valores y la cultura, lo que lleva a la construcción de la misión de la empresa. Luego, de la misión surgirán las funciones y el alineamiento funcional, para establecer la estructura de la organización requerida de las funciones alineadas, con el número adecuado de niveles. Esta estructura requerida sienta las bases para los subsistemas de liderazgo gerencial y de recursos humanos.

En resumen, se desarrolla *“la capacidad del individuo, en términos de los modos de maduración, a lo largo de la vida, de una serie de niveles cada vez más altos de capacidad; una serie de niveles cada vez más altos de complejidad intrínseca del trabajo, correspondientes a los niveles de capacidad de los individuos; una serie de niveles cada vez más altos de estructura organizativa, que refleja tanto los niveles de complejidad del trabajo como de capacidad de los individuos; y por último, una amplia gama de procesos, incluidas las prácticas de liderazgo gerencial, que se aplican con responsabilidad y coherencia”*.¹⁰

La explicación que hace sobre la capacidad humana, el potencial y la manera de medirlos, es uno de los aspectos que más nos interesan en este trabajo debido a nuestro objetivo general, que es lograr dar con una herramienta que permita la identificación del potencial individual de la manera más certera y objetiva posible.

*“El trabajo que se realiza en una organización es complejo. Tal complejidad se organiza jerárquicamente de acuerdo con una diversidad creciente de órdenes de dificultad” (...)*¹¹

*“En el modelo de organización que describimos está presente el concepto de estratificación que se corresponde con un ordenamiento progresivo- en términos de complejidad- de los problemas implícitos en las tareas.” (...)*¹²

*“La delimitación del número de estratos ejecutivos necesarios y su caracterización constituye un rasgo distintivo y estratégico fundamental de esta propuesta. Cada estrato se corresponde con un nivel gerencial neto que, a su vez representa un nivel de complejidad específico” (...)*¹³

¹⁰Op. Cit. Pág 57

¹¹Op. Cit 2. Pág 69

¹²Op. Cit 2. Pág 70

¹³Schlemenson, Aldo. La estrategia del talento, alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis. Ed. Paidós, 2002. Pag Op Cit. “.Pág. 71

Remarcamos estas últimas afirmaciones del autor Aldo Schlemenson para recordarnos que, previo a la puesta en marcha de un sistema de recursos humanos para gestionar a las personas, debe haberse desarrollado la estructura requerida por la organización. Luego sí es posible la evaluación del aporte individual. Los sistemas de recursos humanos tienen que estar alineados con la estrategia y con la estructura. Cuando la definición está ausente, los roles se encuentran débilmente delimitados y se genera una imprecisión que obstaculiza el funcionamiento.

Acerca de la Capacidad humana

Presentamos entonces a continuación los conceptos centrales de la obra de Aldo Schlemenson, destacado psicólogo y sociólogo argentino que se ocupó de profundizar lo expuesto por Elliott Jacques (en particular su obra “La Organización Requerida”), y que significa un gran avance en materia de recursos humanos, sobre todo lo relacionado al talento individual y a la objetivación de los procesos organizacionales para la consecución de la eficacia.

La capacidad individual

El individuo es quien dota de contenido y forma a la organización. En particular, nos interesa estudiar su capacidad, “*el aspecto expresivo de la conducta laboral de un individuo inserto en el sistema organizacional, y que a su vez puede ser potencialmente facilitador u obstructor de los aportes individuales*”.¹⁴

¿Por qué destaca la importancia de la capacidad humana para caracterizar la contribución personal y la individualidad? Nos dice Aldo Schlemenson;

“Hablamos de capacidad porque estamos persuadidos de que, de todos los aspectos mencionados que aluden a la individualidad, la capacidad representa aquel que más se refleja en el rendimiento y en la posibilidad de articular logros. Además, es susceptible de ser definida operacionalmente y permite diseñar sistemas de evaluación de la contribución individual con poder predictivo referido al impacto que alguien puede ejercer en su trabajo.”(...)¹⁵

Aquí queremos hacer hincapié en la capacidad individual como una manera mucho más específica de determinar el potencial actual y futuro de una persona para convertirse en un talento o líder.

¹⁴Op Cit. 2.Pag 137

¹⁵Op. Cit. 2.Pág 138

“La capacidad no representa solo aspectos cognitivos o intelectuales sino que involucra (...) la totalidad de la conducta de un individuo en su situación social y, dentro de ella, laboral.”

El trabajo puede ser definido como conducta intencional dirigida a metas. El ser humano intenta transformar el entorno natural y social para conseguir sus metas y esta actividad orientadora de su conducta permite a su vez al ser humano desarrollarse personalmente: Se establece un intercambio con el entorno en donde las personas vencemos dificultades, visionamos nuestras metas, y tomamos constantemente decisiones para las que empleamos nuestro juicio.

Los intercambios con el entorno provocan modificaciones en la conducta del individuo. Los esquemas internalizados resultantes de esos intercambios transitan un proceso de maduración y desarrollo en el individuo a través de estadios de complejidad creciente. Las etapas van desde la conducta basada en hábitos, la inteligencia sensorio-motriz, para llegar a etapas más reflexivas y complejas, donde el individuo planea y es capaz de abstraerse para resolver los problemas.

A partir de estos conceptos desarrollados sobre la conducta, el autor intenta reflejar la relación de ésta con la capacidad, cuando dice: *“la capacidad constituye una manifestación de conducta de una persona involucrada en una situación. (...)La conducta, y por lo tanto la capacidad, está dirigida a metas, se orienta a la resolución de problemas y es intencional.”*

Orientación temporal de la conducta y capacidad individual

Jaques relaciona la intencionalidad de la conducta con la **dimensión temporal**, la cual es observable y objetiva. Señala que las personas poseen un marco temporal que les es propio y que determina la capacidad de planeamiento de los episodios de conducta que pueden abordar. Los episodios son abstracciones del espacio-tiempo. Se reflejan en la historia de vida que tendrá una persona.

El marco temporal es *tangible, descriptible y contundente*. Configura el dominio temporal en el que vive la persona en acción, modela sus imágenes y su concepción del mundo, es el límite de su presente activo. El marco y el dominio ofrecen una posibilidad de medición directa del nivel de capacidad

Cuanto más alto es el poder de abstracción y la capacidad de planear a distancia, mayor es la capacidad estratégica de la persona.

Las metas que se propone una persona ofrecen entonces, la medida más concreta de su capacidad. Es posible identificarlas, y con ello dimensionar su horizonte temporal. *“El tamaño del marco temporal en el que actúa una persona constituye una medida de su capacidad individual, (...) es estable y está determinado por los episodios más prolongados dirigidos a las metas que un individuo es capaz de conducir en los diversos campos de su vida. La observación de ese marco da una medida de cómo la persona organiza sus propósitos y sus intenciones, cómo fija sus metas y objetivos (...)”*¹⁶

Anteriormente, varios autores, como Piaget y Lewin se encargaron de destacar la dimensión temporal y su relación con la complejidad, pero Jaques formalizó y aplicó operativamente estos conceptos y los relacionó con las organizaciones ejecutivo-jerárquicas de empleo. Lo más destacado aquí, nos dice Aldo Schlemenson, es el *nuevo paradigma de las Ciencias Sociales, que consiste en analizar la conducta en términos de la efectividad desplegada en la resolución de problemas involucradas en el cumplimiento de metas asignadas.*

Relación entre capacidad potencial y estructura ejecutivo-jerárquica en una organización laboral¹⁷

Se trata de comprobar la correlación existente entre los niveles de complejidad de la capacidad y los estratos ejecutivo-jerárquicos (estructura o sistema organizativo). La naturaleza de las organizaciones está relacionada con la estructura organizacional. Elliott Jaques desarrolló una serie de conceptos que intentan probar esta relación y ofrecer un método de medición práctico.

Anteriormente mencionamos el concepto de procesamiento mental, aquí ampliamos los conceptos relacionados:

Capacidad Actual (CA): es la capacidad que posee una persona para hacer un trabajo determinado en un rol específico, en un cierto nivel y en el momento presente. Es una función de la complejidad de su procesamiento mental (CPM)*, de la forma en que valora el trabajo de su rol (compromiso con los valores, CV)** y de las habilidades cognoscitivas (HC)*** que emplea para desempeñar las tareas propias del rol. Esto puede representarse mediante la fórmula $CA = f(CPM * CV * HC)$.

¹⁶Op. Cit. 2.Pag 144

¹⁷ Op. Cit 2. Pag 147

*Componentes de la capacidad:*¹⁸

***Complejidad del procesamiento mental (CPM):** el procesamiento mental incluye todos los procesos mentales mediante los cuales las personas recogen, procesan y utilizan la información. La complejidad del procesamiento mental hace referencia a la máxima dimensión y complejidad del mundo que una persona es capaz de interpretar, modelar y en la cual puede funcionar, incluida la cantidad y complejidad de la información que debe procesar para ello. Estos conceptos son utilizados para explicar cómo se establece la capacidad potencial de un individuo.

****Compromiso y valoración:** hace referencia a la motivación del sujeto para cumplir con las tareas, y a la identificación que siente con su trabajo en particular y con la empresa. La valoración tiene que ver con la afinidad y preferencia que un individuo tiene por una actividad en particular.

*****Habilidad:** es la capacidad que un individuo ha adquirido por la práctica y la experiencia, y que le permite hacer algo sin pensar en los pasos que debe dar para hacerlo.

Capacidad Potencial Actual (CP): es el nivel máximo de trabajo que una persona puede desarrollar en un tiempo determinado en un rol laboral, siempre y cuando se cumpla como premisa que la persona en cuestión valora su trabajo, tiene la experiencia y las destrezas cognitivas necesarias para el desempeño y está libre de distorsiones o patologías temperamentales groseras. Es función de la máxima complejidad de procesamiento mental de dicha persona.

Capacidad Potencial Futura (CPF): es el máximo nivel en el que una persona podrá trabajar en el futuro.

Capacidad Aplicada Actual (CAA): hace referencia al nivel que una persona está aplicando realmente en un momento dado y en un rol específico de trabajo

CP	= f	CPM
Capacidad Potencial	es función de	Complejidad del procesamiento mental
CA	= f	CPM*CV*HC

¹⁸ Op. Cit 2. Pag 150

capacidad aplicada	es función de	Complejidad del procesamiento mental <i>en la que influyen</i> compromiso con los valores (CV) habilidad cognoscitiva
Capacidad Potencial futura	= f es función de	Maduración de las potencialidades

Fuente: "La organización requerida". Pág. 73

El análisis de la capacidad de un individuo nos ofrece entonces la manera más certera de saber lo que realmente es capaz de hacer en el trabajo en una empresa. La complejidad del procesamiento mental es concreta, y demuestra el nivel más alto al que una persona puede llegar para resolver los problemas, es decir, arroja una medida sobre la capacidad potencial.

Los factores de la personalidad y las competencias negativos pueden entorpecer el trabajo, pero no hay pruebas de que cierto rol necesite de determinados rasgos para ser óptimo, si bien, esta teoría indica que los valores, el compromiso y las destrezas cognoscitivas están incluidos en el concepto de capacidad.

En todo caso, lo relevante es evitar estructuras, prácticas gerenciales, procesos que sean anti requeridos, es decir, que son provocadores de los comportamientos anti requeridos. Aunque los factores tales como la experiencia, los valores y el compromiso son una medida de la capacidad.

Como mencionábamos, Jaques nos propone entender el trabajo como decisión constante, como un ejercicio de discrecionalidad y discernimiento al realizar una tarea. El trabajo tiene que ver con la resolución de problemas, y cuando una persona debe dar con una solución, utiliza su capacidad.

La medición del nivel de trabajo es necesaria para identificar luego a quienes tiene potencial, asegurarse que está bien aprovechado en su puesto y hacer un mapeo de los distintos niveles con que cuenta una organización.

Horizonte temporal

El nivel de trabajo (NdT) en una determinada función puede medirse mediante un lapso (intervalo temporal). Este lapso da el nivel de complejidad de esa función. Para analizarlo, se identifica el tiempo máximo que exige el completamiento de las tareas más extensas que tiene un rol.

El NdT es lo que habitualmente se denomina “el tamaño de un cargo”, y la medición de los intervalos temporales solucionaría el inconveniente que se presenta al intentar definir el “peso” de cada rol, algo que si no se realiza cuidadosamente puede llegar a considerarse un trabajo más importante que otro y en realidad podría no serlo.

*“El plazo máximo de completamiento de la tarea (definido como **el qué para cuándo**: el qué: producción establecida; para cuándo: plazo máximo de completamiento fijado por el gerente para esa producción) *correspondiente a un rol brinda una medida directa el NdT de ese rol*”.*

Denomina el autor a esta medida **lapso de discrecionalidad** de un rol o intervalo temporal.

Se trata de un dato objetivo, pues fue definido por un gerente a partir de una decisión objetiva; cuanto mayor sea el intervalo temporal de un rol, más alto es su nivel de trabajo

Entonces, a medida que aumenta ese horizonte temporal, aumenta la CPM necesario para cumplir con las tareas asignadas, lo que da una idea además del nivel de responsabilidad que tiene un individuo. Cuanto más capacidad potencial posea, mayor será su capacidad de planear y de llevar a cabo tareas complejas en momentos futuros más distantes.

Ejemplo: si se le preguntase a un gerente del área Recursos Humanos qué tarea le lleva mayor tiempo de completamiento, podría decirnos: la encuesta de clima organizacional me lleva dos años. Entonces, tomamos esa medida de tiempo, y teniendo en cuenta los diferentes niveles de trabajo que posee cada puesto, ubicamos a esa persona en un determinado nivel o “estrato” de trabajo

La maduración del potencial individual a lo largo de la vida

La idea es que la capacidad potencial de las personas se organiza en una jerarquía de distinta complejidad del procesamiento mental.

Esto sucede a la largo de nuestras vidas, donde existe una *“pauta regular y predecible de maduración por saltos, o discontinuidades, que refleja exactamente nuestro modo de desarrollar nuestra capacidad potencial.”*¹⁹

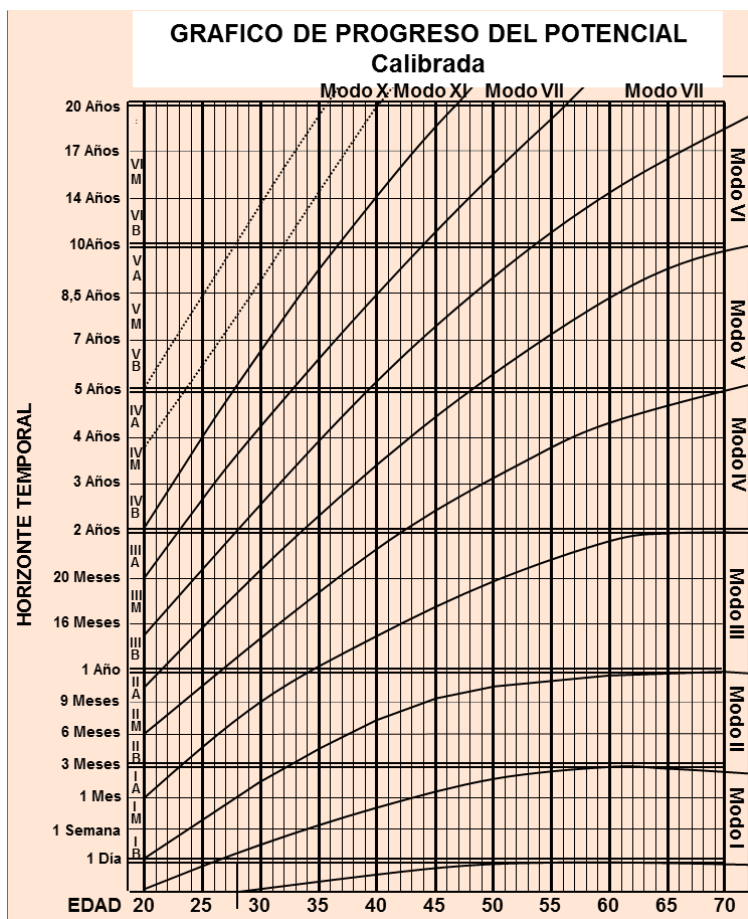
El crecimiento natural de la capacidad potencial y el horizonte temporal

¹⁹Op. Cit. Pág 95

Sostiene Jaques que la maduración de las capacidades potenciales (siempre haciendo referencia a la capacidad de realizar un trabajo concreto al ocuparse de problemas reales) se produce de modo regular y predecible, lo que permite a las organizaciones contar permanentemente con personas capaces de llevar adelante el trabajo futuro de la organización.

Poder medir en qué medida los directivos se ajustan a los requerimientos de los niveles más altos de la organización, ayudará a evitar la tendencia a subestimar los niveles de trabajo más altos, algo que arruinaría el liderazgo al favorecer la disminución del talento en cargos inferiores. Esto puede ser mejorado averiguando si la organización cuenta en cada nivel con la capacidad que le corresponde.

Desarrolló el “diagrama de progreso potencial” en el que presenta las bandas de maduración de la capacidad de los individuos para manejar la complejidad de los problemas laborales, relacionando su edad con los diferentes estratos de trabajo. Este diagrama es resultado de diversos estudios que se realizaron desde 1958, los cuales probaron su validez.



Comentario [J y A2]: Formato gráfico, extraído de la obra de Elliot Jaques

(pág. 89, “La organización Requerida”; Elliott Jaques)

*Descripción:

-Horizontalmente el diagrama describe la estructura de los estratos de trabajo;

-Los “modos” trazados en el eje vertical indican los estratos más altos que probablemente alcancen los individuos de cada “banda de maduración” al madurar sus potencialidades.

Ejemplo: si una persona tiene 30 años, y dado su potencial actual se encuentra en el estrato II, probablemente en alrededor de 15 años tenga el potencial necesario para pasar al estrato III y al IV cuando tenga 45 años.

Proposiciones sobre la maduración del potencial individual:²⁰

Proposición N°1: nuestra capacidad potencial (horizonte temporal) para un trabajo probablemente madure a lo largo de una de las bandas de maduración representadas por los modos.

Proposición N°2: Existen diferencias entre los individuos de las cuales todos somos conscientes.

Proposición N°3: la capacidad potencial de una persona madurará en medio de cualquier situación de la vida aunque carezca de oportunidades educativas, socioeconómicas o laborales.

Proposición N°4: si aprendemos a reconocer el mayor nivel de complejidad del procesamiento mental que somos capaces de usar determinada edad, podremos localizar el modo en el cual es más probable que maduremos al enfrentar los problemas de la vida.

Fue necesario seguir los estudios por años para comprobar cómo las bandas de maduración permitían predecir el potencial futuro de las personas. Dado que los individuos se sienten más cómodos con su trabajo si sienten que es acorde a su capacidad potencial actual, merece la pena prestar atención a estos aspectos.

La creencia de que los subordinados pretenden estar “a la altura” de sus jefes es errónea y provoca malos entendidos, lo que verdaderamente todos perseguimos es la posibilidad de tener un trabajo que sea acorde a nuestro potencial, porque de esta manera sentiremos confianza y podemos desarrollarnos en él, y si estamos cómodos con nuestro trabajo no sentiremos frustración al no poder ser lo que deseamos. Entonces los jefes deben estar preparados para evaluar correctamente el potencial de sus subordinados, deben comprender el nivel de trabajo que exige cada rol y no caer en prejuicios que limiten la posibilidad de identificar sanamente a los talentos que posee la organización.

..

Comentario [J y A3]: Afirmación extraída

La estrategia del Talento²¹

Las empresas se enfrentan a una incertidumbre y una competencia muy duras. Es por ello que se propone avanzar hacia una *política orientada a la administración del talento*, para evaluar la capacidad de liderazgo de quienes pueden gestionar en ambientes con tales características.

²⁰Op. Cit. Pág 100-101

²¹Op. Cit 2. Pág 26

“El enfoque que está emergiendo comprende las siguientes instancias:

- ✓ *Identificar y evaluar los talentos* de los colaboradores claves, especialmente los de aquellos que están en condiciones de ocupar posiciones ejecutivas y de liderazgo en los estratos superiores de la organización. Se tendrá en cuenta la estrategia del negocio para luego definir los perfiles y las competencias necesarias en función de las cuales evaluar.
- ✓ *Invertir en el desarrollo de los empleados* involucrándolos en proyectos especiales, asignaciones complejas, etc.
- ✓ *Coaching y mentoring*, es decir, entrenamiento a medida e individualizado, realizado por un miembro de la organización que se hace cargo del proceso.
- ✓ *Realizar reuniones sistemáticas de revisión* del talento para analizar cómo se distribuye y quienes lo poseen en la organización.
- ✓ *Realizar reuniones gerenciales* para decidir dónde ubicar y cómo desarrollar los talentos. Deberá evitarse que el programa sea tan solo de reuniones de evaluación. La tarea de administrar el talento, como se puede apreciar, requiere en una variedad de acciones colaterales que deben tener coherencia recíproca y continuidad.
- ✓ *Monitorear los desarrollos y los progresos del programa*. Esto es, evaluar cada una de las acciones realizadas y todas ellas en su conjunto”

Dos importantes recomendaciones que nos parece acertado agregar: comprometer a los directivos de la organización en la administración del talento, ya que es necesario que sean ellos quienes comuniquen y logren el compromiso de toda la organización. Y resaltar e incrementar en la empresa la conciencia acerca del valor de la administración del talento.

Apreciaciones sobre la evaluación de los colaboradores

Se destaca además la tendencia a evaluar a los gerentes en función de su habilidad para reconocer talentos, aspecto que es ampliamente tratado en la obra de Schlemenson y hace referencia al sistema de trabajo gerencial: para llevar a cabo una adecuada evaluación del desempeño y potencial de los trabajadores, es necesario contar con un sistema que plantee al menos los siguientes niveles:

- 1.el gerente del gerente
- 2.el gerente directo que depende del anterior
- 3.el rol que está siendo evaluado (colaborador o subordinado inmediato del gerente anterior).

Para que las evaluaciones de las personas se realicen de manera más confiable, se recomienda:

>El gerente debe estar trabajando en un nivel de abstracción superior (correspondiente al estrato siguiente), diferente e identificable respecto de su colaborador inmediato

>La forma para establecer parámetros objetivos de evaluación de colaboradores directos e indirectos es referirse a las tareas y a la estructura de roles. Los roles se distribuyen en estratos, y éstos representan un nivel de complejidad y abstracción determinado. El motivo es que resulta mucho más simple establecer de forma objetiva los distintos niveles de trabajo, y luego asociar a ellos los distintos niveles de complejidad de la capacidad potencial.

>Los gerentes realizan una apreciación intuitiva acerca de la complejidad de las tareas y son capaces de relacionarlas con la complejidad de los procesos mentales de sus colaboradores directos e indirectos.

Por supuesto que para lograr un entendimiento acabado por parte de los gerentes, será necesario explicar cada concepto utilizado en la teoría, para brindarles un marco de referencia para comprender y aprehender el sentido unívoco de las definiciones, como la de estrato organizacional, para a partir de allí, lograr que la tarea evaluativa sea de su interés.

Si bien cada decisión de los gerentes sobre el desempeño de sus colaboradores es en última instancia subjetiva, brindar este marco de referencia permite una apreciación más objetiva, dado que se orienta hacia un idioma común y brinda las herramientas, tales como la medición del tiempo de las tareas, que permite una medición objetiva del peso de un rol, contribuyendo a la toma de decisiones más justa.

Resumimos los puntos clave que nos brindan los autores para evaluar la capacidad de los colaboradores:

En primera instancia se debe determinar los niveles ejecutivos requeridos o estratos para luego determinar el nivel de los roles involucrados en la evaluación, para lo cual usamos el instrumento denominado "nivel de trabajo", o peso de un puesto y los niveles de complejidad necesarios. De esta manera se podrá equiparar el nivel de cada rol a cada estrato organizacional.

Luego se evaluará la efectividad personal, teniendo en cuenta el grado de cumplimiento y compromiso que demuestran los colaboradores en el desarrollo de sus tareas y el logro de los objetivos planteados. El que evalúa la efectividad del ocupante de un rol es el gerente directo, cuya responsabilidad es juzgar su desempeño.

En este punto siempre se tendrá en cuenta la capacidad aplicada actual de la persona, dado que su efectividad total depende además de factores externos, y guiarse sólo por competencias particulares o resultados directos de su trabajo en un determinado momento no arrojará información sobre la conducta de la persona total, inserta en puesto y en un sistema laboral determinado.

Aquí se tiene en cuenta la evaluación individualizada del rendimiento; responsabilidad del gerente directo de brindar feedback; el gerente del gerente directo debe equilibrar los juicios sobre las evaluaciones de la efectividad personal para garantizar la equidad a todos sus subordinados.

Un gerente es la persona responsable de la producción de otros y de su propia eficacia, debe ser capaz además de agregar valor al trabajo de sus subordinados inmediatos. Para lograr esto, debe tener autoridad y decidir y vetar decisiones inaceptables.

A continuación presentamos a modo de síntesis los conceptos fundamentales que tratan las obras anteriormente mencionadas:

- Potencial individual: Potencial es aquello que existe en potencia, es decir, algo que **podría** ser y que por alguna razón está latente, no se manifiesta en el presente. En el campo laboral el potencial individual expresa el alcance de lo que una persona **podría ser capaz de hacer**.
- Liderazgo: Es una función del rol. Algunos roles incluyen responsabilidad por el liderazgo y otros no. Todos los roles gerenciales, en todas las funciones y en todos los estratos, suponen responsabilidad de liderazgo de los subordinados.
- Responsabilidad (accountability): Es la situación en la que una persona puede ser llamada a rendir cuentas de sus acciones por otra persona.
- Responsabilidad gerencial: Es la responsabilidad que los gerentes tienen por su propia eficacia; por la producción de sus subordinados; por el cumplimiento de las prácticas de liderazgo gerencial efectivo con sus subordinados, y por mantener un equipo de subordinados capaces de generar la producción asignada.
- Liderazgo Gerencial: es el proceso por el cual el gerente fija el propósito o dirección para sus subordinados, y logra que avancen junto con él/ella en esa

dirección de modo competente, con pleno compromiso y entusiasmo, superando los obstáculos que encuentran en el camino.

- Estratos: Niveles en una jerarquía gerencial. El trabajo se caracteriza por tener una gama específica de complejidad en cada estrato.
- Jerarquías gerenciales: Organizaciones que emplean gente para hacer su trabajo.
- Capacidad: La habilidad de una persona para hacer un trabajo
- Habilidad: Lo adquirido a través de la experiencia y la práctica para utilizar determinado conocimiento sin necesidad de prestar atención; es decir, lo que una persona aprendió a hacer sin pensar en los pasos que debe dar para hacerlo.
- Capacidad para la resolución de problemas: Capacidad que posee un individuo para manejar la complejidad que presenta la resolución de un problema.
- Capacidad aplicada (CA): La capacidad que posee una persona para hacer un trabajo determinado en un rol específico, en un cierto nivel y en el momento presente. Es una función de la complejidad de su procesamiento mental (CPM), de la forma en que valora el trabajo de su rol (compromiso con los valores, CV) y de las habilidades cognitivas (HC) que emplea para desempeñar las tareas propias del rol. Fórmula: $CA = f(CPM * CV * HC)$.
- Capacidad potencial (CP): Máximo nivel actual de complejidad mental de una persona. Es el nivel máximo en que puede trabajar en el presente, si se le da la oportunidad de hacerlo y la de adquirir las habilidades cognitivas necesarias, y si el trabajo es valorado por ella. Es el nivel de trabajo al que la persona aspira y con el cual se siente satisfecha si lo obtiene. Cuando las personas trabajan en su nivel actual de CP, sienten que tienen una oportunidad para la plena expansión de sus capacidades.
- Valores y compromisos (VC): Aquellas cosas a las que un individuo da prioridad o desea hacer. Los valores son vectores que dirigen nuestras acciones. El grado de valoración de un rol determina el grado de compromiso con el trabajo que éste significa.
- Complejidad: La complejidad está determinada por la cantidad de factores, el ritmo de cambio de dichos factores y la facilidad con la que puede identificárselos en una situación.
- Complejidad del procesamiento mental (CPM): Es la complejidad de los procesos que un individuo puede aplicar para manejar la complejidad de una tarea.
- Complejidad de la tarea: Es la complejidad de la información que debe manejarse para llevar a cabo una tarea mediante un método particular.
- Discrecionalidad: Aplicación del discernimiento al efectuar las elecciones que exige la realización de una tarea.

- Intervalo temporal de discrecionalidad: El plazo de completamiento previsto para la tarea o secuencia de tareas más prolongadas de un rol. El intervalo temporal mide el nivel de trabajo en el rol.
- Nivel de trabajo (NDT) de un rol: El peso de la responsabilidad que se siente en los roles como consecuencia de la complejidad del trabajo realizado en cada uno de ellos. Puede medírsele por el intervalo temporal de discrecionalidad de las tareas que se realizan en dicho rol.
- Ajuste o calibración (para la reserva de talentos): Proceso por el cual el gerente del gerente y sus gerentes subordinados controlan recíprocamente sus juicios sobre los niveles de capacidad potencial actual de los individuos que se encuentran dos estratos inferiores inmediatos.
- Desarrollo de la reserva de talentos: Sistema para el desarrollo de una población de empleados dotados de una cierta distribución de capacidades potenciales actuales y futuras, a fin de cumplir con los requerimientos actuales y futuros de una empresa en materia de recursos humanos. El sistema incluye la diagramación de la reserva de talentos, el reclutamiento, la selección, la tutoría, las transferencias laterales y otros métodos que apuntan al desarrollo de la carrera del individuo.

Acerca del talento

Para finalizar el marco teórico de este trabajo, quisiéramos aportar los conceptos extraídos de una obra contemporánea, que refleja de algún modo la relevancia de la gestión del talento en la actualidad.

La pregunta que se hace Oscar R. Castello en “**Capital Humano, una mirada crítica sobre un futuro complejo**”²², ¿Qué esperan las empresas hoy de los líderes? Nos abre una puerta hacia las nuevas investigaciones que se han llevado a cabo en los últimos años. Con la intención de obtener respuestas, el autor realizó entrevistas a varios CEOs (Chief Executive Officers, por sus siglas en inglés, o Director General, según su traducción al español) de importantes multinacionales. Nos dice que las expectativas tradicionales que se tenían con respecto a los gerentes y los líderes ya no satisfacen las necesidades actuales de las empresas, como tampoco los sistemas y estructuras tradicionales favorecen el desempeño perseguido por las mismas. Hoy, las organizaciones se enfrentan a un mundo altamente globalizado y complejo, por lo que cada vez más optan por desarrollar talentos como modelo de diferenciación de sus negocios.

²² Castello, Oscar R...(et. al) Capital Humano, una mirada crítica sobre un futuro complejo.. Ed. Edicon. 2010.

Hace algunos años, el autor realizó un breve estudio a integrantes de gerencias senior de empresas de nuestro país. La información que obtuvo es la siguiente:

¿Cómo define el liderazgo?

“Es el arte de movilizar a otros para que deseen luchar en pos de una victoria común.”

¿Qué esperan las empresas de sus líderes?

- ✓ que se comprometan con la estrategia de la compañía
- ✓ que promuevan motivación en otros
- ✓ que demuestren iniciativa y proactividad
- ✓ que produzcan el cambio
- ✓ que propongan e implementen mejoras
- ✓ que desafíen el proceso, buscando oportunidades y asumiendo riesgos
- ✓ que tengan en cuenta a la compañía como un todo (que no se limiten a sus áreas)
- ✓ que trabajen en equipo
- ✓ que desarrollen colaboradores y den “*empowerment*”²³
- ✓ que fomenten en su gente el trabajo en equipo
- ✓ que se orienten a logros
- ✓ que comuniquen efectivamente
- ✓ que sean flexibles ante el cambio
- ✓ que sean sensibles a las necesidades de sus clientes interno y externo
- ✓ que sean tolerantes a las tensiones y frustraciones

A inicios de 2006, Oscar R. Castello realizó una nueva encuesta entre diversos países de Sudamérica con el objetivo de recolectar nueva información para el desarrollo de lo que considera será un nuevo modelo de liderazgo. Esta encuesta arrojó los siguientes datos que son relevantes para nuestro trabajo: (resumen de preguntas clave de la encuesta realizada)

¿Cuenta la empresa con un pool de talentos?

-afirmativo: 50%

²³ “Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente”. Fuente: www.monografias.com

¿Posee alguna metodología para evaluar potenciales líderes?

-afirmativo: 36%

¿Existe algún programa, o metodología, que permita a los potenciales líderes desarrollar al máximo sus capacidades?

-afirmativo: 34%

¿Sus modelos de competencias responden a los valores corporativos?

-afirmativo: 41%

¿Cuentan con programas de entrenamiento orientados al desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de liderazgo?

-afirmativo: 52%

Como podemos apreciar en las respuestas, un bajo porcentaje de las empresas encuestadas cuenta con herramientas para evaluar potenciales líderes, y también es bajo el porcentaje de ellas que cuenta con programas de desarrollo de capacidades de liderazgo. Si bien este es un resumen de la encuesta realizada por el autor, cabe señalar que el liderazgo es un factor clave en la actualidad empresarial y que los nuevos modelos deberían orientarse al desarrollo de quienes serán los encargados de cumplir la visión de las compañías.

Identificación y retención de talentos

En la misma obra que mencionamos anteriormente, Luis Van Morlegan, co-autor y especialista en Recursos Humanos, nos introduce al tema con una gran afirmación:

“Siempre la buena gente será necesaria para lograr el éxito en las organizaciones”.²⁴

Y es que, si bien nos recuerda la importancia de los flujos económicos favorables y las diversas variables que afectan las actividades organizacionales, intenta decirnos que las personas son, y siempre serán las encargadas del diseño y la ejecución de los planes de acción que alcanzarán el éxito.

En las épocas de crisis, los talentos son necesarios para sacar a las empresas de ella, cabe mencionar que existe a la vez el problema de atraerlos cuando se está en una crisis. En las épocas de bonanza, el

²⁴Castello, Oscar R...(et. al) Capital Humano, una mirada crítica sobre un futuro complejo.. Ed. Edicon. 2010. Pag 299

desarrollo favorable de los negocios también hace necesario contar con talentos que las diferencien de otras.

Describe talento como algo que distingue favorablemente a una persona de otras, es una característica positiva.

Talento según la RAE

(Del lat. *talentum*, y este del gr. *τάλαντον*, plato de la balanza, peso).

1. m. **inteligencia** (ll capacidad de entender).
2. m. **aptitud** (ll capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación).
3. m. Persona inteligente o apta para determinada ocupación.

Real Academia Española © Todos los derechos reservados

Las definiciones de talento nos hacen pensar que es alguien que se destaca por sus capacidades de otros. Esta característica los hace esenciales en una organización, ya que serán ellos quienes resuelvan situaciones que otros no pueden. Estos talentos pueden ser hoy o pueden convertirse en líderes dentro de las organizaciones.

Actualmente, la mayor parte de los empresarios están familiarizados con la idea de que los recursos humanos son una inversión, no un costo. Pero, aunque la tendencia sea buscar y encontrar talentos que los ayuden a superar las crisis o a innovar sus negocios, pocos están de acuerdo al final en cambiar la cultura empresarial para lograr los cambios que los talentos proponen. Estos últimos se caracterizan muchas veces por ser transgresores y por buscar el cambio, entonces, sucede que se consideran valiosos pero no se les da el espacio necesario para actuar.

Las personas en las organizaciones son quienes pueden generar la ventaja competitiva que necesitan para superar a la competencia. La gestión de Recursos Humanos debe estar orientada a atraer y retener a los mejores y se requiere un esfuerzo de toda la empresa para lograr cumplir con este objetivo. Las inversiones sostenidas en capacitación y desarrollo y la identificación y retención de personas clave convertirán a la ventaja competitiva generada por la gestión de Recursos Humanos en duradera e inimitable.

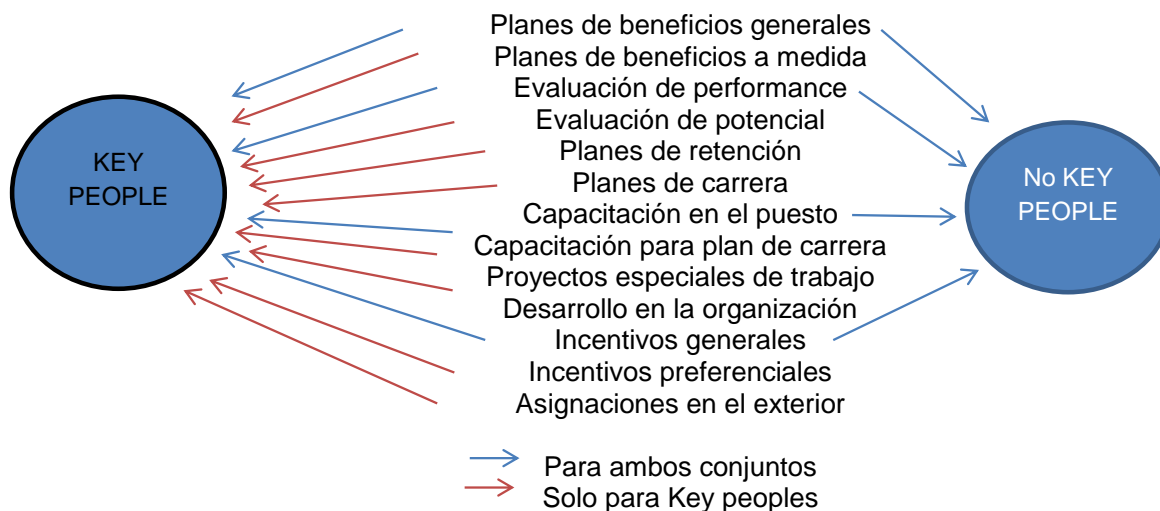


KEY PEOPLE / NO KEY PEOPLE

La clase de personas llamadas a conducir la empresa al éxito puede denominarse como “Key People”, y requieren un tratamiento especial, no solo para obtenerlos, sino para retenerlos.

Van Morlegan nos indica que si hay una clase de Key People, entonces cabe suponer que hay otra de No Key People, supuestamente aquella que está compuesta por personas que poseen menos talento, a la que debemos prestar atención. “*Un equipo requiere integrantes que transpiren además de los que se inspiren*”²⁵. Ambas clases son vitales para las organizaciones. Pero requieren tratamiento diferente.

²⁵Op. Cit. 3 Pág 302



(Fuente: "Capital Humano, Una mirada crítica sobre un futuro complejo",
pàg.302, EDICON, BS AS, Argentina)

La gestión moderna de RH en nuestro país efectúa una distinción entre públicos de su gestión. Como ejemplo cita la gestión diferenciada de aquellos cuyas condiciones de trabajo están incluidas dentro de un convenio sindical y otra para los que son "fuera de convenio". Por lo que nos es extraño hablar de dos gestiones diferentes, una destinada a los keypeople y otra a los no keypeople.

RETENCION DE TALENTOS

Ya hemos hablado de lo difícil que puede ser identificar el talento, y esta también es una tarea que supone gran dificultad para las empresas hoy en día. Debido a las características especiales que presentan los llamados "talento", las tareas poco desafiantes, la poca posibilidad de ascenso y otros aspectos del trabajo que no cumplan, o superen, sus expectativas, los hará emigrar y buscar su satisfacción en otra organización.

Los factores laborales que afectan probabilidad de retiro de los talentos son muchos, y tienen que ver con varios aspectos de la organización. El estilo de liderazgo que se emplea, es decir, si los gerentes permiten la expresión de ideas y la puesta en práctica de proyectos innovadores, si la cultura

organizacional es lo suficientemente flexible para cambiar favorablemente o si los planes de motivación son acordes a las reales necesidades de los miembros son aspectos que deben ser tenidos en cuenta y eficazmente gestionados para evitar el retiro.

“Las empresas deberán convertirse, entonces, en atractivas para los talentos, no solamente para incorporarlos, sino para conservarlos.”²⁶

Menciona como maneras efectivas de retención:

>Movilidad organizacional

>Planes de carrera

>Cuadros de reemplazo

>Planes de motivación

>Capacitación

>Incentivos económicos

Movilidad organizacional

Habrà movilidad organizacional en la medida en que los jefes no se eternicen en sus puestos. Esto quiere decir, que exista la posibilidad de ascenso de manera corriente y no excepcional. Si el talento quiere sobresalir o si tiene expectativas de crecimiento y la empresa no puede brindarle esa oportunidad es claro que esto presentará inconvenientes.

Relacionado a esto, en primer lugar nos encontramos con los inconvenientes propios de la política interna de las organizaciones, que conspirarán para un rápido crecimiento:

-Los valores de una cultura donde la fidelidad y la antigüedad se premien por sobre cualquier otro mérito.

-Puestos asignados a quienes han hecho méritos anteriores y por lo tanto se constituyen en obligaciones de la dirección como reconocimiento a tales logros del pasado.

²⁶Op. Cit 3. Pag 334

-Organizaciones con puestos reservados a distintos grupos de accionistas, donde el poder se reparte según a quien represente cada ejecutivo dentro de la composición del paquete accionario.

En segundo lugar, menciona las limitaciones de tamaño de la organización, lo que impide pasar a niveles de mayor complejidad estructural. Elliot Jaques en su obra. "La organización requerida" demuestra la relevancia de formar una estructura que facilite las actividades y el desarrollo del potencial humano.

Por último, también relacionado a la cultura de cada organización, se encuentran los temores del ejecutivo actualmente en el cargo, que hará todo lo posible para conservar su puesto, impidiendo el desarrollo del nuevo ejecutivo talentoso.

Para acrecentar la movilidad organizacional, nos explica dos mecanismos:

1. Subir el listón
2. Hacer crecer la organización no sólo vertical, sino horizontalmente.

Subir el listón

Consiste en utilizar los datos que nos brinda la evaluación de desempeño para implementar un sistema de premiación. Las organizaciones que lo emplean suelen establecer expectativas de comportamiento-de logro de objetivos o de desempeño de competencias-razonablemente cumplibles sin requerir *performances* excepcionales. Se premian comportamientos "sobre estándar" (overqualified) o alcance de objetivos mayores que los asignados, de manera de poder acceder al premio esperado. Cada vez que se suba el listón, es decir, que los objetivos o desempeño esperados sea elevado, esto generara movilidad, pues no todos podrán alcanzar este nuevo nivel. También podría causar estrés por la constante exigencia pero elevará la performance de la empresa al asegurarse que los ejecutivos tienen el desempeño que se espera.

Hacer crecer la organización no sólo verticalmente sino horizontalmente

Para atraer a los talentos, es bueno que la organización sea exitosa. Menciona dos maneras de crecer en los negocios entre las muchas que existen:

-vendiendo más y obteniendo una portación de mercado cada vez mayor (**expansión vertical**);

-ampliando la base de negocios, accediendo a otras líneas de producto (“diversificación de línea), desarrollando variantes del producto base (“extensión de línea), frecuentando otros mercados o utilizando otros canales de distribución en un **crecimiento horizontal**.

Según el autor, el crecimiento horizontal brinda mayores posibilidades de movilidad interna, ya que al diversificar los negocios los talentosos tendrán la oportunidad de crecer y especializarse.

Planes de carrera

Quizás es uno de los procesos más relevantes para lograr la retención del personal clave. Supone una serie de actividades sistémicas que garanticen el desarrollo de la persona en pos de la consecución de los objetivos tanto personales como organizacionales. La necesidad de contar con sucesores para los puestos críticos, asegurarse que los talentos no se vayan y se comprometan con la organización son solo dos de los motivos por los que se debe tener muy presente.

Es una herramienta de motivación y retención, en la que se evalúan las capacidades actuales del personal, se establece su potencial y se decide desarrollar un plan de capacitación de acuerdo a las necesidades que presente para acortar o eliminar la brecha que existe entre lo que es hoy y lo que puede llegar a ser dentro de la organización. Es decir, se piensa en su futuro profesional dentro de ella, en la posibilidad de ocupar puestos de mayor responsabilidad y jerarquía.

Elliot Jaques hace grandes aportes en este sentido, al establecer una manera precisa de determinar en qué momento de su evolución profesional la persona estará en condiciones de ocupar un puesto superior. De acuerdo a lo que mencionábamos como su “intervalo temporal”, es posible medir la capacidad potencial futura de la persona, y determinar qué nivel superior será capaz de ocupar. Explicaremos cómo funciona la herramienta propuesta por el autor cuando desarrollemos la propuesta de mejora al final del trabajo.

Luis Van Morlegan comenta, basado en su experiencia como *head hunter* (expresión en inglés que hace referencia al reclutador de recursos humanos que se especializa en la búsqueda de candidatos generalmente para ocupar cargos ejecutivos o de gran relevancia para la empresa), que “no tener

*perspectivas de desarrollo de carrera en la organización*²⁷ se encuentra en primer lugar entre las razones para un cambio de trabajo por sobre otras razones.

Cuadros de reemplazo

(...) *Indican la necesidad de tener cubiertos, al menos los puestos que la organización considera clave*.²⁸

Puesto clave: es difícil de reemplazar por una búsqueda en el mercado o es sustancial para el logro de los objetivos de negocios.

Dado el nivel de importancia que estos puestos sugieren para la organización, es necesario que si por alguna causa quedaran desocupados, se deberá contar con *cuadros de reemplazo*, que son los recursos que ya tiene la organización y están convenientemente entrenados y comprometidos con ella. La identificación temprana de estos recursos, talentos o potenciales es entonces la manera más eficaz de cubrir los puestos clave de la empresa.

La comunicación al cuadro de reemplazo de que está siendo considerado para un puesto superior debe ser cuidadosamente gestionada, debido a la exigencia, estrés y ansiedad que puede causar tomar conocimiento de ello, a la vez que es una fuente de motivación.

Planes de motivación a medida

Mucho se ha desarrollado sobre esta temática, desde las teorías motivacionales clásicas hasta los planes de motivación actuales pensados a medida de las necesidades de cada persona que trabaja en una organización.

El autor que venimos analizando nos explica que la motivación supone la relación causal y continua de cuatro factores:

1. Inquietud del individuo

Vivida como una carencia, lo que implica cierta dosis de angustia e insatisfacción.

2. Objeto

Puede ser real o virtual y es percibido por el individuo como resolución de esa carencia.

²⁷Op. Cit.3 Pag 341

²⁸Op. Cit. 3 Pag 341

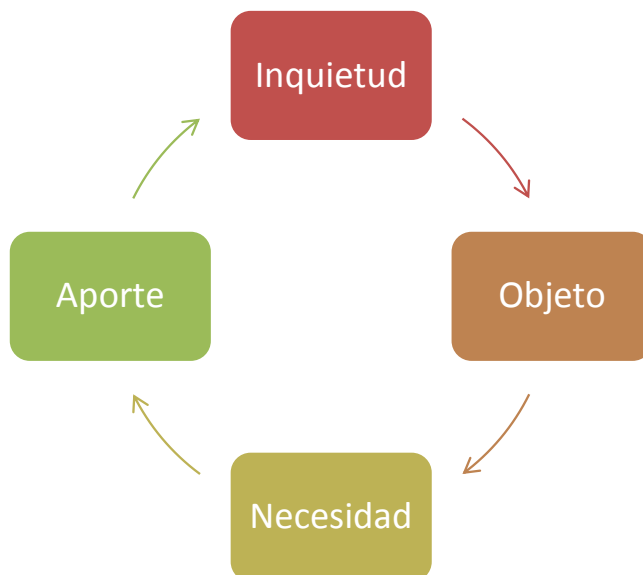
3. Necesidad

De obtener ese objeto que satisfará la carencia y, por tal circunstancia, pasa a ser considerado como objetivo.

4. Aporte

Lo debe realizar el individuo como condición para acceder al objeto que calmará su necesidad, y así reducir su inquietud, hasta que parezca una nueva inquietud por otra carencia.

Motivación



Si consideramos que no todos tenemos las mismas inquietudes, podemos prever que no a todos los miembros de la organización les brindará satisfacción las mismas acciones motivadoras. Es por ello que se habla de planes de motivación a medida, en donde sean tenidas en cuenta las necesidades de cada talento, para aumentar así el reconocimiento del mismo y su motivación.

El autor menciona los siguientes planes de motivación a medida:

>asignarle la participación o dirección de proyectos especiales de importancia para la empresa.

>celebrar sus méritos en determinados emprendimientos en los que su participación fue decisiva.

>otorgarle determinados símbolos de estatus propios de posiciones de alta jerarquía.

Los planes a medida de las necesidades del talento suponen un gran esfuerzo por parte de la empresa, que se encargará, no solo de identificar el potencial futuro de la persona, sino de averiguar las necesidades del mismo, para luego desarrollar un plan lo más acertado y completo posible para garantizar el futuro del profesional en la misma y el logro de los objetivos perseguidos por ambos.

Capacitación

La herramienta fundamental con que cuenta la empresa para superar la brecha existente entre donde se encuentra hoy y a dónde quiere llegar, es la capacitación.

A partir de la identificación de las necesidades del personal, se destinan una serie de actividades destinadas a perfeccionar a los colaboradores en sus puestos de trabajo, aumentar su *empleabilidad*, desarrollar aptitudes deseadas por la organización y evitar la *obsolescencia* de los conocimientos requeridos. Todo ello dirigido a una mejora continua de las actividades organizacionales y la forma de realizarlas, para conseguir el éxito y sostenerse en el mercado.

Sin capacitación, los conocimientos, aptitudes y habilidades quedarían pronto obsoletos, debido a los rápidos cambios que ocurren con la incorporación de nuevas tecnologías, nuevas herramientas de gestión, nuevos enfoques de gestión, factores externos como la escasez de recursos, etc., y las organizaciones no serían capaces de afrontar los nuevos desafíos que todo esto supone si las personas con que cuenta no se encuentran preparadas para ello. Si se ha identificado hacia donde se quiere llegar, es seguro que las diferencias con la situación actual se hagan evidentes, y el paso a seguir es capacitar al personal en lo que se considere necesario para satisfacer las necesidades.

Bajo diferentes modalidades, como la capacitación *in Company*, la capacitación en el puesto, o los cursos y especializaciones en instituciones externas, la capacitación puede ser implementada en la organización de acuerdo a las necesidades que está presente.

Esta herramienta funciona también como atractivo para el talento, ya que puede aumentar sus conocimientos, su formación profesional e incrementar su

empleabilidad, algo que es considerado muy positivo para quienes quieren crecer y desarrollarse.

Por los motivos mencionados antes, la capacitación debería ser considerada una inversión por la empresa. Para que esto suceda, también se debe contar con mecanismos de evaluación de la eficacia de la capacitación, para contar con información sobre los beneficios que esta genera, algo que no siempre es fácil de determinar y si no es posible ver el reflejo de esta inversión es probable que sea considerada un gasto que hay que eliminar.

La capacitación es parte de las acciones de retención con que puede contar la organización, pero no debe ser la única, para no correr el riesgo de aumentar la empleabilidad del colaborador, pero que éste al final prefiera migrar a otra más atractiva.

Incentivos económicos

Las herramientas de retención desarrolladas hasta el momento podrían perder el valor que tienen si no se acompañan con un nivel de retribución equitativo y competitivo.

La equidad del salario tiene que ver con que sea considerado justo el salario que percibe un colaborador comparado con otro que realiza la misma actividad que él. Es decir, debe ser equitativo entre colaboradores que realizan el mismo trabajo y esto es una obligación para cualquier organización de acuerdo con las leyes que buscan garantizar la protección del empleado y evitar la discriminación.

Si bien la estructura salarial de la empresa debe ser equitativa, los talentos, además de percibir esta equidad, probablemente buscarán que sus salarios sean competitivos con respecto a los salarios que perciben otros talentos en el mercado. Si sus esfuerzos no se ven retribuidos de manera favorable, (o no perciben que lo sean), se fijarán el mercado y elegirán aquella organización que se adecue a sus exigencias.

Esto requiere de las empresas una evaluación constante y periódica de los salarios percibidos en el mercado, para asegurarse la competitividad de los mismos.

La implementación de sistemas de remuneración variable parece ser la alternativa por la que optan las organizaciones para retener a los talentos. La remuneración variará de acuerdo a los aportes excepcionales que realizan los

mismos, y pueden tomar la forma de bonus, participación en las acciones, premios, etc.

Para concluir con los aportes de este autor, aquí lo que nos resalta:

“Habrá que poner el mismo énfasis en la selección como en la conservación del ejecutivo valioso”

“Las mejores empresas están conformadas por los mejores ejecutivos; de allí el valor estratégico de los recursos humanos en el siglo XXI”.

“Retener talentos es una misión estratégica de las organizaciones, que supera el ámbito de acción de la Gerencia de Recursos Humanos, para alcanzar a todo su cuadro de alta dirección”²⁹

²⁹Op. Cit. 3. Pag 353 y 354

7. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del diagnóstico se llevó a cabo una recolección de datos con instrumentos cualitativos, orientada a aprender sobre las experiencias que posee la organización de estudio.

La recolección de los datos cualitativos incluyó las herramientas: entrevistas (semiestructuradas y flexibles con el apoyo de preguntas guía) con miembros de la organización expertos en el tema del trabajo.

También se analizaron documentos y registros para conocer los antecedentes de estudios y desarrollos del tema elegido en la empresa.

Para explicar lo expuesto en el diagnóstico, desarrollamos un estudio de tipo descriptivo, basándonos en los conocimientos teóricos relacionados a los objetivos que nos hemos planteado.

Básicamente, brindamos los conceptos teóricos e información necesaria para que la organización pueda realizar satisfactoriamente la detección del personal clave, a través de una forma sistematizada, coherente y confiable de medir los niveles de trabajo de los roles que componen la estructura organizacional y la capacidad potencial de las personas para desenvolverse eficazmente en dichos roles.

Detallamos entonces las herramientas de recolección de datos que utilizamos:

-Entrevistas semi-dirigidas: Nos permitirán indagar sobre los inconvenientes que presenta el proceso de gestión de talento hoy, guiándonos por una serie de preguntas eje y dejando al entrevistado libertad para expresar sus opiniones. Los entrevistados fueron las personas encargadas de liderar los proyectos de gestión de Recursos Humanos: La Gerente de Desarrollo Organizacional y la Business Partner de Recursos Humanos, ambas pertenecientes a la dirección de Recursos Humanos.

-Análisis de registros y documentos: Se analizaron los documentos (manuales, procedimientos, registros) que posee la Dirección de Recursos Humanos referidos a la Gestión del Talento, el liderazgo, la evaluación del desempeño, el plan de carrera y el material y comunicación de valores que posean.

Impacto de la intervención

Definimos los aportes que se esperan del trabajo en términos de:

Conveniencia: se espera que sirva a aquellos encargados de gestionar organizaciones para considerar nuevos enfoques de desarrollo individual de sus colaboradores y se beneficien de los aportes que éstos pueden realizar en la gestión de sus empresas.

Valor teórico: el análisis de la teoría y su adaptación a la realidad de la empresa podría utilizarse para generar nuevas ideas y recomendaciones.

Implicaciones prácticas: se espera que el método que presentamos de identificación de potencial individual, contribuya a disminuir o eliminar los problemas de: favoritismo o discrecionalidad, ascensos o promociones de personal sin contar con suficiente información acerca del potencial individual de la gente, baja retención de talentos por falta de planes de desarrollo o posibilidades de crecimiento, la elección de líderes que luego de ser nombrados no cumplan con la performance esperada y requerida por la organización.

Básicamente, la aplicación de nuestra propuesta de mejora implicará que el área de DO de RRHH pueda realizar los siguientes pasos:

- Estudio y comprensión de la teoría y conceptos postulados por los autores.
- Sensibilización a los líderes de la empresa con el fin de brindarles un marco de referencia desde el cual se hablará de los talentos y comprometer su participación en todo el proceso.
- Definir junto a los líderes una escala de niveles de trabajo (NDT) de los puestos ocupados por las personas de cada Dirección.
- Realizar, también junto a los líderes, la evaluación individual de la capacidad potencial (CP) de las personas que componen sus áreas con relación a los niveles de trabajo anteriormente definidos.
- Realizar informes donde se muestre el pool de talentos por Dirección.
- Generar una reunión con el Director de área y sus respectivas primeras líneas para que revisen y debatan los resultados, con el fin de enriquecer el análisis realizado.

8. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA

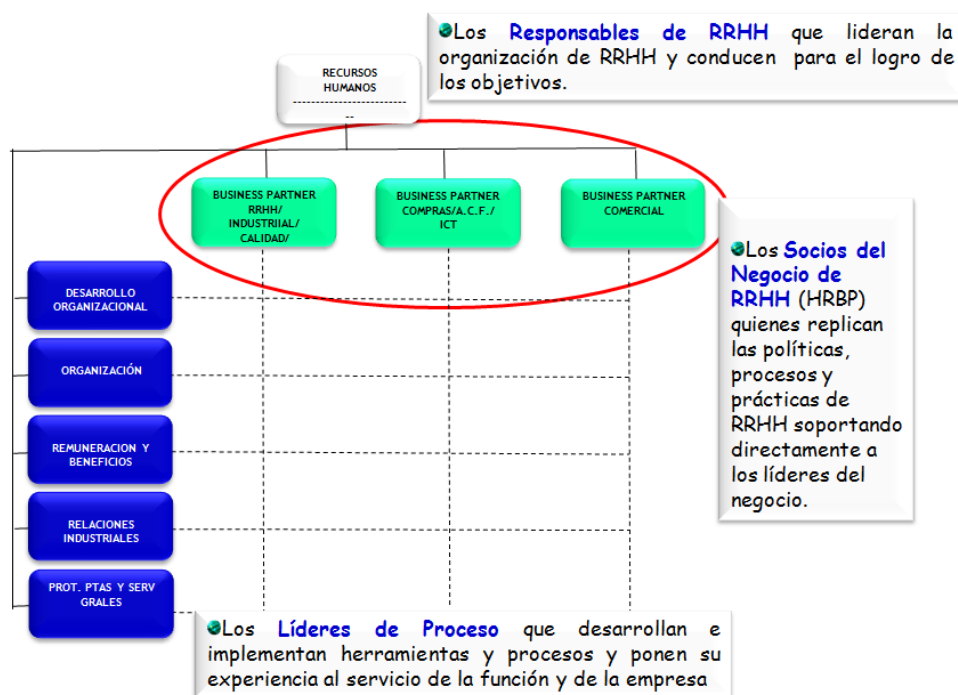
A continuación expondremos la información recolectada de las entrevistas realizadas a la Gerente del área de Desarrollo Organizacional (DO), y a la BP de RRHH. Además presentaremos los datos recabados del análisis de los registros que nos ofrecieron sobre las herramientas que utilizan para la gestión de las personas, entre ellas, la de Gestión del talento. Para lograr una mejor comprensión de los datos, hemos organizado la información bajo diferentes títulos integradores de los temas a exponer.

Estructura y liderazgo

Nos comenta Alejandra B. que el área que dirige es la gerencia dentro de la Dirección de RRHH que se ocupa de la gestión de los empleados (mensualizados), los cuales se encuentran fuera del Convenio Colectivo de Trabajo SMATA. Los operarios (jornalizados) son gestionados por el área de RRHH denominada Relaciones Laborales, y se encuentran amparados por el Convenio Colectivo de Trabajo SMATA. Esto es una decisión política de la empresa.

La Dirección de RRHH se compone de cinco áreas y tres Bussines Partner. Las áreas son: Desarrollo Organizacional, Organización, Remuneraciones y beneficios, Relaciones industriales, Protección de plantas y servicios generales. Los BP son agrupados en distintas Direcciones, alineados a la estructura de la Dirección de RRHH de Brasil (casa central), en: Industrial, RRHH, Calidad y Resident Engeneering; Compras, Administración y Sistemas; y Comercial y Fiat Plan. Poseen una estructura de tipo matricial, como vemos a continuación:

Dirección de Recursos Humanos



(Fuente: dirección de Recursos Humanos)

- El **Responsable o Director de RRHH** es quien lidera la Dirección de RRHH y la conduce para el logro de los objetivos organizacionales.
- Los **Socios del Negocio de RRHH (HRBP)** son quienes replican las políticas, procesos y prácticas de RRHH en el resto de las direcciones, soportando directamente **a los líderes del negocio**.
- Los **Líderes de Proceso o Gerentes de área**, son quienes desarrollan e implementan herramientas y procesos, poniendo su experiencia al servicio de la función y de la empresa.

Nuestra indagación y análisis de información se enfocó sólo a la gestión de los empleados "mensualizados", así como también la propuesta de mejora, ya que las herramientas que se utilizan para gestionar el talento de la empresa y que lidera el área DO, trabaja con esta población, no existiendo por el momento intención por parte de la empresa de expandirla a todo el personal.

Con respecto a la composición del área que Alejandra B. lidera, nos comenta: *“El área Desarrollo Organizacional se compone de tres sub áreas: Selección, Desarrollo y Capacitación. La Selección se encarga de la identificación, atracción y selección tanto interna como externa, de los candidatos más idóneos para el mejor desempeño en los cargos vacantes. Está compuesta por un coordinador y dos Analistas de Selección. El Desarrollo enfoca sus esfuerzos en los líderes para que logren los resultados a través de la correcta gestión de sus equipos y en de identificar, desarrollar y retener a los cuadros de sucesión y el knowhow crítico para la empresa. Está compuesta por dos Analistas de Desarrollo. La Capacitación se encarga de garantizar el desenvolvimiento de las personas a nivel técnico y comportamental, con el fin de lograr un equilibrio entre las necesidades organizacionales y la satisfacción de las personas. Está compuesta por 6 Analistas de Capacitación”*. El personal que la integra son todos profesionales o jóvenes profesionales, Analistas entre Senior y Semi - Senior. con vasta experiencia en sus tareas.



Cuando le consultamos sobre la relevancia que tiene el área Recursos Humanos para ella, esto nos comentó:

“Con el tiempo, el rol de la Dirección de Recursos Humanos fue cambiando. En sus inicios era básicamente un área de control y liquidación de sueldos, pero en la actualidad es un área totalmente asociada con el desarrollo del negocio. Contribuye directamente con el logro de los objetivos estratégicamente planificados por la empresa. Recursos Humanos es la responsable de que las

personas que conducen la Organización posean el talento, los conocimientos, experiencia, aptitudes y actitudes necesarias para la conducción de los grupos que desarrollan los productos”.

“Como empresa trabajamos y tenemos como eje de trabajo, sobre todo en el área de DO, el construir un excelente lugar para trabajar y crear un equilibrio entre lo que la empresa necesita para cumplir con su misión y lo que necesita la gente para lograr eso”.

En la actualidad, el rol de Recursos Humanos se enfrenta a grandes y diversos desafíos, como las nuevas formas de gestión, los cambios en las preferencias de los individuos con respecto al trabajo y la forma en la que se gestiona el talento, ya que este último punto se ha transformado en algo crucial para aquellas empresas que entienden que pueden diferenciarse de la competencia atrayendo y desarrollando a las personas que cuentan con el “potencial” para llevar adelante sus negocios en entornos cada vez más cambiantes. Por lo tanto, identificarlos apropiadamente es la tarea principal para que, una vez desarrollados correctamente, puedan cumplir los objetivos empresariales.

Como reflejan las palabras de la gerente, **los líderes**, como llaman a los que gestionan y dirigen las distintas direcciones y áreas, son las figuras fundamentales a quienes van focalizados gran parte de los esfuerzos del área.

-Los líderes para Fiat son los encargados de lograr los resultados necesarios para cumplir con objetivos que se propone la empresa, a través de una correcta gestión de las personas que trabajan en su equipo. (Información extraída de manual de Desarrollo dirigido a analistas de Recursos Humanos).

Continuando con la entrevista, surge claramente la necesidad del área de trabajar en la gestión del talento de su gente, cuando le consultamos a la Gerente acerca de las prioridades actuales, nos expresó: *“El proyecto más importante en la actualidad es mejorar la Gestión del Talentos de la empresa, ya que es una necesidad corporativa que tiene la empresa a nivel mundial. La*

empresa está con muchos cambios en el Management, sobre todo en América del Sur donde se está armando una nueva Planta. Para desafíos que incluyen nuevas plantas y nuevos negocios, se necesitan nuevos niveles gerenciales o de gestión (liderazgo). Además, es necesario elaborar, analizar y estructurar los cuadros de sustitución en las empresas que hoy están funcionando”. Por este motivo la Gestión del Talento hoy es un tema fundamental dentro de la empresa. El Director RRHH Latam en su última visita dijo que la gestión de los talentos es la función más importante y clave que deberíamos estar desempeñando hoy”.

“Encontrar los talentos o personas que ocupen posiciones de Management es complejo. A ello debemos sumarle los nuevos desafíos y encontrar la gente que ocupe esos puestos y esté preparada para enfrentarlos”.

Evaluación del desempeño en Fiat

Cuando consultamos cómo realizaban la identificación, desarrollo y retención de los talentos en la organización, nos comenta que el método actual está ligado directamente a la herramienta de **Evaluación de Desempeño** que aplican para evaluar a todo su personal mensualizado. Cabe aclarar que esta herramienta, al igual que otras que mencionaremos más adelante (Talent Identification – TalentReview), son diseñadas por la organización a nivel mundial y las aplican por política todas las empresas que forman parte del grupo Fiat, por lo que no nos detendremos a juzgar las mismas, sólo intentaremos comprenderlas para adaptar nuestra propuesta a sus premisas.

Por lo comentado anteriormente, creemos necesario describir en principio el ciclo anual de Evaluación de Desempeño del cual se desprende la primera etapa de la Gestión del Talento de Fiat Auto Argentina, que es la identificación del talento (TalentIdentification).

CICLO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: P&LM

El desempeño de los colaboradores de Fiat Auto Argentina y de todas las empresas que conforman el Grupo Fiat S.P.A, es evaluado a través de la herramienta denominada **Performance & Leadership Managment (P&LM)**, proceso integrado de gestión y desarrollo de las personas que consiste en la definición de objetivos, la evaluación periódica de la Performance y de la Leadership, y la evaluación del employability (Empleabilidad / Evaluación del empleo). Permite la definición del plan de desarrollo individual y el encuentro entre jefe y colaborador (feedback), favoreciendo el desarrollo profesional y por lo tanto, el logro de los objetivos de la empresa.

Podemos graficar el ciclo de la siguiente manera:



(Gráfico extraído del Manual de Desarrollo dirigido a Analistas de Recursos Humanos de la empresa Fiat Auto Argentina, autor: área de Desarrollo Organizacional)

A continuación describimos cada una de las etapas:

ETAPA I: A principio de cada año se realiza la **Fijación de Objetivos**, “en forma de cascada”, en donde se realiza el desdoblamiento de la estrategia de la organización a nivel mundial, luego regional, nacional, por áreas y finalmente por individuo; garantizando un alineamiento entre la estrategia global de la empresa, hasta llegar a los objetivos individuales de cada terminal.

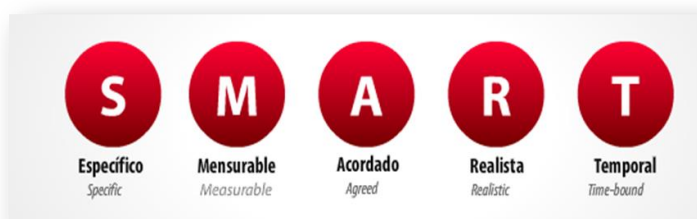
De esta manera, en Fiat Auto Argentina y como primer figura jerárquica en la Argentina, el Director General recibe los objetivos de su región (LATAM: Latinoamérica) y a partir de éstos, define y comunica los objetivos a su primera línea, quienes a su vez, definen los objetivos individuales de sus colaboradores y así en “cascada” hasta llegar al último nivel.



Nivel de Objetivos/Bajada en cascada

- 1) Corporación Mundial,
- 2) Regionales,
- 3) Nacionales,
- 4) Por áreas,
- 5) Individuales.

Para ello utilizan la Utilizamos la metodología SMART para estructurar y definir los objetivos:



ETAPA II: Luego de la definición de objetivos, el líder con la participación del Colaborador y el asesoramiento de RRHH, realizan el diseño del **PDI (Plan de Desarrollo Individual)** para cada colaborador, con la finalidad de desarrollar la performance, los comportamientos y demás competencias de cada persona. Para confeccionar este plan, se lleva a cabo el relevamiento de aspiraciones de desarrollo profesional que tiene el colaborador, y con esta información más los objetivos definidos en la etapa anterior, (lo que la empresa y el líder necesitan de él) se definen un **objetivo de desarrollo anual** y **las acciones** concretas de desarrollo y formación para alcanzarlo.

Esta etapa, permite alinear los intereses y aspiraciones de cada colaborador, con las oportunidades y necesidades organizacionales.

ETAPA III: A mitad de año se realiza la revisión de los objetivos y el seguimiento del líder. Se trata de atender a las demandas de eventuales cambios en el contexto empresarial y realizar los cambios necesarios en caso de existir alguna de las siguientes situaciones: Cambio en el contexto económico, ingreso de nuevos colaboradores, transferencia de colaboradores entre áreas / empresas del grupo. En este momento también se realiza la revisión del PDI de cada uno de los colaboradores con el fin de evaluar si se está cumpliendo o no y porqué.

El Seguimiento se basa en el acompañamiento que el líder debe hacer para reforzar los comportamientos que contribuyen positivamente a la realización del trabajo.

ETAPA IV: Finalizando el año, se realiza la evaluación de la **Performance** y de la **Leadership** del personal, considerando los objetivos individuales que el líder bajó en cascada al colaborador a principios de año, los cuales se desprenden de la estrategia de la organización a nivel corporativo.

La **Performance** hace referencia a la evaluación de **los resultados** alcanzados por el colaborador. Muestran lo que fue hecho.

La evaluación se realiza conforme la siguiente escala:



A esta evaluación se suma lo que definimos como AUTOEVALUACIÓN, donde el colaborador tiene la posibilidad de introducir en un campo específico comentarios sobre **su apreciación** con respecto al logro de cada uno de los objetivos fijados tomando como base los indicadores que tiene hasta el momento.

La **Leadership**, hace referencia a la evaluación de **la forma** en la que se han logrado los resultados, es decir la actuación frente a los desafíos.

Los comportamientos evaluados hacen referencia a los 16 principios de Leadership establecidos para el Grupo Fiat. Los mismos se orientan a dos dimensiones:

Liderar el cambio

1. Busca y aprecia la competencia
2. Trabaja por la discontinuidad
3. Tiene pasión para lograr los objetivos
4. Expresa la energía necesaria para obtener los resultados
5. Cumple lo prometido como principio
6. Simplifica las cosas
7. Actúa rápidamente y con decisión

8. Actúa con integridad

Liderar a las personas

1. Ayuda a las personas a superar sus propios límites
2. Comunica con transparencia
3. Asume sus responsabilidades y pretende lo mismo de los demás
4. Busca, reconoce y celebra el éxito
5. Genera optimismo a través de una visión enfocada en el cliente
6. Toma decisiones difíciles
7. Construye los mejores equipos y desarrolla líderes
8. Trata a todos con dignidad y equidad

La evaluación se realiza conforme la siguiente escala:



El resultado de la Evaluación de **Performance** y **Leadership** genera un posicionamiento del evaluado en una matriz que integra las dos dimensiones y permite, además, diferenciar los aportes que han brindado a Fiat en ambos aspectos.

MATRIZ P&LM:



(Gráfica extraída del Manual de P&LM dirigido a nuevos Líderes, autor: área de Desarrollo Organizacional)

Una vez ubicada la persona en un cuadrante de la matriz, el líder procede a realizar una evaluación de talento a través de la herramienta corporativa denominada “**Talent Identification**”. Esta herramienta permite analizar e indicar si los evaluados tienen la capacidad de crecer en una posición de mayor responsabilidad gestional a la actual o si se trata de una persona con perfil de especialista que posee competencias críticas para el desarrollo del negocio. Según la herramienta, las personas que el jefe debe “mirar” son aquellas que terminaron en los cuadrantes Amarillos y Verdes. A estas personas, y atendiendo a la definición de Talento según Fiat, el jefe clasifica a sus colaboradores en:

Grower: Es la persona que demuestra potencial para crecer a una posición de mayor complejidad en el próximo nivel de la organización (potenciales líderes).

*Keeper: Es la persona que presenta un conjunto de competencias o conocimientos **críticos** que deben ser mantenidos en la organización para posibilitar la continuidad del negocio.*

No Aplica: Aquellos colaboradores que al momento de ser evaluados no son considerados dentro del grupo de Grower o Keeper.

Ampliaremos esta información cuando veamos el Ciclo de Gestión del Talento en Fiat.

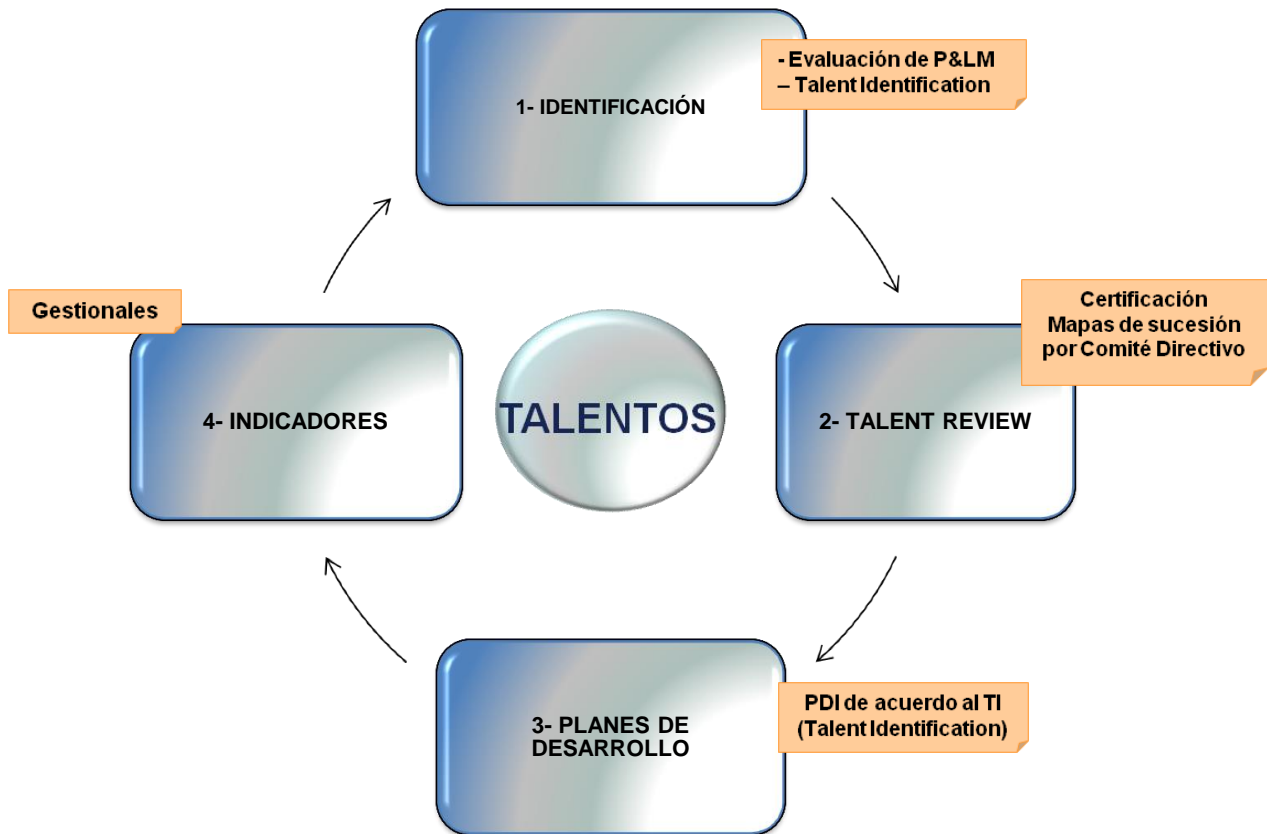
ETAPA V: Finalmente, se reúnen el jefe de cada dirección con su primera línea y el BP de RRHH para realizar la **validación y calibración** de los resultados, con el fin de garantizar la coherencia y equidad en las evaluaciones a través del intercambio de opiniones sobre el desempeño de todos los colaboradores de la dirección.

ETAPA VI: A principios del año siguiente, se lleva a cabo el momento de Feedback, en donde el líder comunica a sus colaboradores los resultados de la evaluación, profundiza sobre los comportamientos observados en su desempeño y releva las aspiraciones profesionales del colaborador para el nuevo año en curso. Además, es una oportunidad para evidenciar fortalezas y aspectos de mejora, analizando conjuntamente acciones de desarrollo y formación. Es una instancia clave del proceso y sirve como input para planificar el PDI de sus colaboradores.

(Información extraída del manual de P&LM dirigido a nuevos Líderes)

Ciclo de Gestión de Talentos en Fiat

La Gestión del Talento se lleva a cabo por 4 etapas:



(Gráfico extraído del Manual de talento dirigido a Líderes y Analistas de RRHH, Autor: área de Desarrollo Organizacional de Fiat Auto Argentina)

El objetivo del ciclo es lograr una visión global y un balance del pool de talentos de la organización, a los fines de obtener ventaja competitiva, garantizando las sustentabilidad del negocio. Se obtiene como output la identificación de futuros cuadros de reemplazo, posiciones críticas sin sustitución y planes de desarrollo ajustados al personal, identificando posibles rutas profesionales.

Nos comenta la Gerente del DO: *“Los líderes evalúan la Performance y Leadership de su gente todos los años, que es la herramienta de evaluación de desempeño que utiliza la empresa. A partir de esta información, el BP RRHH de la Dirección evaluada y un Analista de Desarrollo, junto con el jefe, analizan y definen quienes son sus **Potenciales Talentos.**”*

Aclaremos que la información que se obtiene de la aplicación de esta herramienta, sólo la manejan los directivos del área de Recursos Humanos y los respectivos jefes de los colaboradores, por lo que nos guiamos con lo recabado en la entrevista, los documentos y manuales vigentes del área.

El talento para la empresa

Según la firma, los talentos son las personas que poseen: la capacidad para lograr los resultados (Performance), las características personales (Leadership) y la aspiración de asumir un rol de un nivel superior en la estructura de la empresa (Grower); pero también lo son aquellos que poseen competencias o conocimientos críticos (sin sustitución) para el negocio.

Para Fiat Group, un talento es un Grower o un Keeper:

(*)Cuadro definición de Talentos para Fiat Group

	Grower	Keeper
Definición	Potencial para crecer al próximo nivel (de liderazgo) en la organización.	Conjunto de competencias o conocimientos críticos que se debe mantener en la empresa para permitir la continuidad del negocio.
Preguntas Clave para el Líder	<ul style="list-style-type: none"> • Es candidato a pasar al siguiente nivel de 2 a 4 años? • El empleado tiene aspiraciones de crecer al próximo nivel? • Se le puede identificar un plan claro de desarrollo para que el colaborador pueda tener éxito en el próximo nivel? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Puedo encontrar fácilmente este conjunto de habilidades en el mercado o desarrollarlas por mi mismo en otro empleado? • ¿Cuáles son las competencias técnicas específicas claves que mi organización necesita para tener éxito?
	↓	↓
	CARRER GOALS(OBJETIVOS DE CARRERA) (cargo y jobfamily sugeridos por eevaluador para el	CRITICAL SKILLS (competencias críticas por ser escasas en el mercado y, por lo tanto, difíciles de

(Gráfico extraído del Manual de talento dirigido a Líderes y Analistas de RRHH, autor: área de Desarrollo Organizacional de Fiat Auto Argentina)

Los talentos orientados a la especialización manejan una disciplina profesional específica, son detallistas, metódicos y orientados al trabajo técnico. A los puestos ocupados por estas personas, Fiat los denomina “**puestos críticos**” o **Keepers**. En cambio, los talentos orientados a la gestión son aquellos que poseen la capacidad y la aspiración de asumir un rol de un nivel superior en la estructura de la empresa. Son personas orientadas al manejo de la diversidad con capacidad para integrar varias disciplinas profesionales, con gran flexibilidad y adaptación a los cambios. Estas personas son los **futuros cuadros de reemplazo** de las personas que ocupan posiciones de gestión de la empresa: **Growers**.

Esta es la definición de talento con la que cuentan y en la cual se basan para definir los cuadros de sustitución.

La importancia de identificarlos

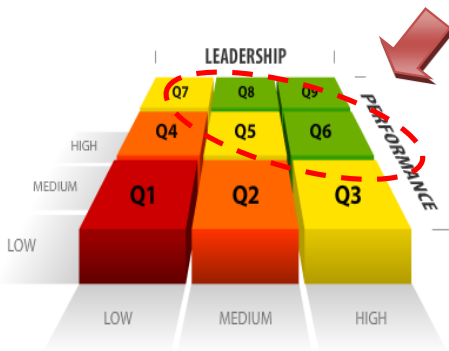
*“La identificación del talento se orienta a la búsqueda de personas que puedan ir cubriendo posiciones de mayor responsabilidad dentro de la estructura organizativa. Hablamos de **posiciones de liderazgo**, es decir de gestión, que a su vez nos permita preservar a aquellas figuras que tienen competencias **críticas** para el negocio. Posiciones de especialistas CRITICOS (son pocos) no los especialistas comunes, sino **aquellos que hacen a la continuidad del negocio**. Este es un sentimiento latente en la mayoría de las empresas exitosas”.*

Etapas del ciclo

1-IDENTIFICACIÓN

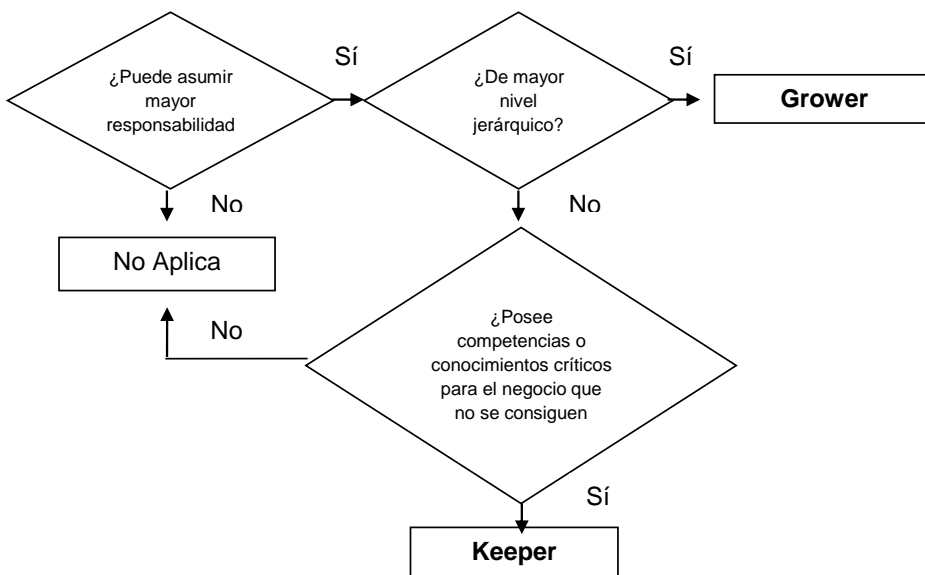
El BP de cada Dirección y el Analista Desarrollo designado, se reúnen en distintas instancias con cada uno de los líderes de la organización (Director, Gerentes y Team Leaders) con el fin de analizarlos resultados de la P&LM de sus colaboradores, lo que les da una visión general de sus desempeños y les permite realizar un Ranking por área y por Dirección.

En una primera reunión, se realiza la **Talent Identification**, donde el equipo de RRHH realiza una serie de preguntas orientadoras (*) (Ver **Preguntas Clave para el líder** en el **Cuadro definición de Talentos para Fiat Group**) sobre aquellos colaboradores que hayan logrado las posiciones Amarillas: Q5 y Q7 y Verdes: Q6, Q8 y Q9 en la matriz P&LM.



Resumimos la instancia de preguntas y análisis de las personas que se posicionaron en los cuadrantes previamente nombrados a través del siguiente flujograma:

Evaluación de la Employability – flujograma



2-TALENT REVIEW

Cuando preguntamos cómo diseña los cuadros de sucesión la empresa y si se revisaba todos los años, la BP de RRHH nos aclaraba: *“Luego de la aplicación*

de la herramienta de identificación de talentos (TalentIdentification), la información se utiliza para realizar el TalentReview(TR) aproximadamente cada dos años, que es el cuadro de sucesión para FIAT tiene forma de organigrama por dirección, donde se colocan los nombres de los líderes actuales y debajo de cada uno se identifica quién o quiénes pueden ocupar esas posiciones de 0 a 2 años, de 2 a 4 años y más de 10 años. De este TR se obtiene el pool de talentos de todas las direcciones .El mismo se representa a través de un mapa (organigrama).

Profundizamos la idea con documentación brindada sobre el tema: La TalentReview es una herramienta de gestión de las personas de Fiat Group, por medio de la cual los líderes tienen la responsabilidad de identificar sus potenciales sucesores en el corto, mediano y largo plazo, con el objetivo de lograr un balance del pool de Talentos y determinar los cuadros de reemplazos de cada una de la direcciones de Fiat Chrysler.

Deben asegurar la definición e identificación de los Cuadros de Sustitución para cada una de las posiciones de liderazgo y especialistas (keeper), en cada una de las direcciones de la empresa:

Posiciones de Management (liderazgo):

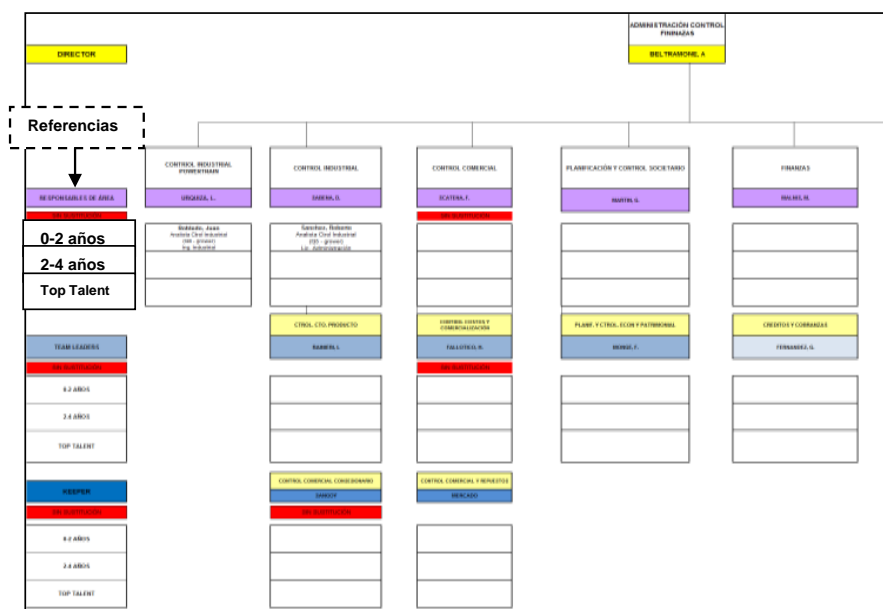
- Directores
- Responsables de área
- Team Leaders.

Especialistas:

- Keeper.

Al final de esta etapa, se realiza una instancia donde se exponen los resultados por Dirección en el Comité Directivo, compuesto por todos los Directores y el Director General FAA, donde se certifican los Mapas de sucesión realizados.

CUADROS DE SUCESIÓN – TALENT REVIEW



Se completa el cuadro de sucesión realizando la siguiente diferenciación (Referencias):

- **Amarillo:** Director
- **Violeta:** Responsables de área -Gerentes
- **Celeste:** Team Leaders
- **Rojo:** Situación Crítica, sin sustituto.

Debajo de Cada gerente o Team Leader, los nombres de los potenciales sucesores, de acuerdo a las siguientes referencias:

- **0-2:** es aquella persona que cumple con todos los requisitos necesarios para acceder en el corto plazo o de manera inmediata a la posición.
- **2-4:** Se prevé estará listo en 2-4 años. Requiere de un plan de desarrollo individual que contribuya a lograr la preparación necesaria para que en el tiempo dispuesto esté en condiciones de asumir la posición.
- **Top Talent:** Se prevé estará listo en 5-10 años. son aquellos jóvenes profesionales que tienen el potencial para ocupar posiciones de liderazgo en el largo plazo

3-PLANES DE DESARROLLO

Los BP de RRHH de cada dirección junto con los Analistas de Capacitación y Desarrollo, conforman el Plan de Desarrollo Individual (PDI), con el fin de retener y desarrollar a los talentos identificados.

Nos comentaba la Gerente del DO: *“Si o si la Identificación del Talento va acompañada de un Plan de Desarrollo Individual. Una vez identificados, se debe orientar su desarrollo para lo que la organización los va a necesitar. ¿Qué le falta, cuáles son los niveles de conocimientos, experiencia, capacitación necesarios para que esta persona pueda ocupar ese futuro cargo?”. (...) “Los PDI de esos talentos son los que tienen que ser mirados más de cerca y más seguido, pero ya no es responsabilidad de un sólo líder, este pool de talento es una responsabilidad de la Organización.*

Termina el relato afirmando: *“Los talentos los desarrolla el jefe, pero son de la organización, no del jefe. Son conceptos que hay que instaurar culturalmente.”*

El PDI es un plan de acción **integral diseñado a medida de cada colaborador** donde se define un **objetivo de desarrollo anual** y las **acciones concretas** de desarrollo y capacitación para **alcanzarlo**.

¿CÓMO desarrollar a los Talentos?



PDI

Plan de Desarrollo Individual
(Plan de Carrera)

Diseño de Plan de Desarrollo Individual

(Tutor- RRHH)

Se definirán acciones específicas de capacitación - coaching - proyectos on the job, etc. especificando tiempos de ejecución.

Se acordarán instancias de seguimiento.

70%
Nuevas
Experiencias

- Rotaciones de puesto dentro o fuera del sector
- Coordinación de proyectos
- Cambio de actividades
- Nuevas asignaciones
- Stage en otros países
- Participación en proyectos
- Benchmarking

20%
Compartir
el conocimiento

- Coaching gestional
- Formador interno
- Tutor de jóvenes profesionales
- Tutor de nuevos ingresos
- Exposición en Congresos, Eventos
- Exposiciones en Comité Directivo y exposiciones interfuncionales

10%
Capacitación
en aula

- Formación técnica
- Idiomas
- Formación comportamental
- Formación en liderazgo / Htas de Gestión
- Posgrados
- Carreras de grado
- Participación en Congresos, Eventos
- Lecturas, videos, películas
- Acciones de autoformación



RELEVAMIENTO DE ASPIRACIONES PROFESIONALES

- ✚ Preferencias funcionales: en qué puestos o áreas le gustaría trabajar
- ✚ Trayectoria laboral: en qué puestos y funciones piensa que podría estar en los próximos 2, 5 y 10 años
- ✚ Fortalezas que posee para esas posiciones
- ✚ Aspectos a consolidar para poder ocupar esas posiciones
- ✚ Asignaciones especiales / proyectos en los que les gustaría participar o coordinar
- ✚ Formación profesional la que tiene y debería tener
- ✚ Relocalización geográfica: está dispuesto a trasladarse a otros países
- ✚ Otros intereses: hobbies, actividades deportivas, culturales, religiosas, etc.

Para Fiat, los principales responsables de DESARROLLAR EL POOL de Talento de la Dirección, son sus LÍDERES.



(Gráfico extraído del Manual de Desarrollo dirigido a Analistas de Recursos Humanos, autor: área de Desarrollo Organizacional de Fiat Auto Argentina).

4- INDICADORES Gestionales

Los mismos son:

- Mapa General de la Dirección representado a través de un Organigrama.
- Cantidad de posiciones con/sin sustitución (Team Leaders – Responsables de Área y Keepers)

Estos se utilizan para hacer un seguimiento efectivo de la gestión de los talentos.

Retención de los talentos

Cuando les preguntamos a la gerente y bussines Partner (BP) de DO, una vez que los identificaron, ¿qué medidas utilizan para retenerlos?”, nos respondieron lo siguiente:

“En la última encuesta de clima que aplicamos, el 61% de los colaboradores respondieron que el principal motivo de permanencia es “la oportunidad de crecer y desarrollarme profesionalmente”.

“Las acciones que utilizamos para retener a nuestros talentos son principalmente rotarlos de puesto, darles un proyecto nuevo, dar una nueva asignación, formarse más técnicamente, tener una experiencia de benchmarking, ponerlo al frente de gente y que sea coordinador o tutor de un grupo de personas. Dependiendo de lo que le falta desarrollar será la acción en la que se lo capacitará.”

Para eso existen los sistemas de RH donde se ve a la persona globalmente, porque para que vos te quedes o no en una organización depende de muchos factores. Un talento busca desafíos, pero también quiere dinero, crecimiento, un buen clima de trabajo, un buen jefe. Yo identifico los talentos y los tengo que cuidar, pero para cuidarlos tengo que hablar con la gente, conocerla. Pensar y detectar qué les gusta, cómo se sienten, si le gusta lo que hace, cómo se siente con sus compañeros, cómo se siente en su puesto, por qué se queda en la empresa, qué le está haciendo falta. Este análisis se debe hacer con cada persona en particular, ya que lo que motiva a uno no motiva a otro, los intereses no son los mismos.

Para esto, nos comenta Alejandra B. que poseen una herramienta denominada “Entrevistas Individuales de Seguimiento”, las cuales son administradas por los

BP de cada Dirección, y tienen como objetivo hacer preguntas sobre cómo se sienten las personas con sus jefes, con el clima, con su trabajo, entre otras variables. Estas entrevistas en el caso de los identificados como talentos, son mucho más focalizadas y se toman en cuenta a la hora de definir las distintas acciones de retención del talento.

Comentario [J y A4]: Siglas aclaradas en glosario. Pág 16

Nos comenta la gerente al respecto: *“Las entrevistas de seguimiento que hacen los BP de RH las deben hacer todos los años y con toda la gente, es la herramienta más potente que tiene RH. Se les pregunta de todo: cómo está, cómo se siente, cómo está con los compañeros, con la empresa, por qué se queda. Ahí rescatas muchas cosas. Si vos haces estas entrevistas de seguimiento, el día que se te va, no tiene que ser una sorpresa. (...)*

Continúa la charla: *“Es un tema complejo, pero la solución es ver qué quiere cada uno. El feedback también es una manera de reconocer, de retener. Otra muy buena manera de retener es explicarle a la gente por qué hace lo que hace, en qué contribuye con su trabajo, por qué es importante que lo haga bien, entre otras cosas. Ahí uno entiende dónde impacta lo que hace y puede focalizar su energía en hacer bien lo que la empresa le pide.”*

“Comunicarse es la base, no me puedo quedar con una reacción, tengo que averiguar qué le pasa. Hay muchas cosas para retener, pero hay que ver qué motiva a esa persona para saber cómo retenerla.”

9. DIAGNÓSTICO

Con este último relato y con el análisis de toda la información descripta anteriormente, entendemos que el desafío más importante para el área Desarrollo Organizacional de Fiat Auto y para todo el grupo Fiat, es poder detectar de manera eficiente aquellas personas con potencial para asumir las posiciones de liderazgo de la empresa (Directores, Gerentes y Team Leaders) en el momento en que lo requieran.

Puntos clave del diagnóstico:

- Importancia de los líderes para la organización
- Situación contextual
- Necesidades actuales de la organización en relación a los Recursos Humanos

La importancia reside en que consideran que los líderes son y serán los encargados de conducir a la organización en tiempos de constantes cambios hacia el éxito o el fracaso. *“Hoy al talento solo lo encaramos desde la óptica de los líderes, porque el Management hace que una organización crezca o no.”*(Entrevista realizada a la gerente de DO).

Esta necesidad surge principalmente de este nuevo contexto que viven y nos cuentan, en donde se está creando una nueva planta en América Latina y por lo tanto, la organización requerirá de personas idóneas que lideren esta nueva estructura. Teniendo en cuenta que *“la política de Fiat es dar prioridad al desarrollo del personal, motivo por el cual, para la cobertura de cada vacante se prioriza al personal del interno y en caso de que no se identifiquen postulantes acordes al perfil buscado se abre a la selección externa”*, podemos deducir que hoy más que nunca la empresa FIAT Auto Argentina debe estar preparada para poder responder a los requerimientos de personal de la nueva planta, pero también, a la cobertura de los puestos de liderazgos que queden vacantes en consecuencia.

Esta realidad fue la que los hizo re-pensar la herramienta que utilizaban para la gestión de sus talentos y es allí donde se detuvieron a analizar cuáles eran las respuestas que comúnmente obtenían de los jefes ante las preguntas que se realizaban en la etapa de identificación de sus sucesores. Las respuestas a la pregunta “¿Qué le miras a la persona para decir que es tu posible sucesor?” eran muy variadas y en ellas podían vislumbrar claramente marcados rasgos de subjetividad e intuición. Más allá de que “todo en RRHH es subjetivo”, ellos sintieron la necesidad de poder brindarles a estos jefes más herramientas conceptuales desde las cuales pensar el talento, un marco de referencia para que todos entendieran lo mismo al hablar del tema y se basaran en los mismos parámetros para detectar a futuros sucesores.

Otra debilidad que pudimos vislumbrar, fue que basarse en el desempeño que la persona tiene hoy, no te garantiza que la persona tenga el mismo desempeño en otra posición de mayor responsabilidad. Puede que esa persona se encuentre en su “máximo nivel de incompetencia”³⁰ y sea su puesto actual lo máximo que una persona pueda brindarle a la empresa.

Teniendo en cuenta estas apreciaciones, les preguntamos si habían utilizado algún marco de referencia para encarar algún otro tema de RRHH y nos comentaron que habían estado trabajando con el libro de la “Organización Requerida” de Elliot Jaques, pero en lo que respectaba al área de Organización (Estructura organizativa) en 2012 y en la Selección habían contratado a un consultor para que les diera una formación sobre “Análisis del discurso” en 2013, del mismo autor. Así fue como de común acuerdo, y en coherencia con lo que venían trabajando, les ofrecimos trabajar con la teoría de “Identificación de potencial individual” de Elliot Jaques y presentarles una propuesta de aplicación a la empresa, que les permitiera crear ese marco de referencia que necesitaban.

³⁰ “Principio de Peter”, desarrollado por Laurence J. Peter. Afirma que las personas que realizan bien su trabajo son promocionadas a puestos de mayor responsabilidad, tal que cuando no pueden formular ni siquiera los objetivos de un trabajo, alcanzan su máximo nivel de incompetencia.

Mientras más nos interiorizábamos con la obra, más nos convencimos de que sería una buena respuesta a la necesidad que buscaban: reducir la subjetividad en los criterios de los jefes e instaurar un “código común” desde el cual todos entendieran lo mismo cuando hablaran de TALENTO.

Para organizar los aspectos esenciales detectados en el análisis de la información, desarrollamos el siguiente análisis FODA, herramienta que permite conocer la realidad actual de una empresa con miras al desarrollo de una estrategia que permita la superación de crisis o su crecimiento y desarrollo.

Análisis FODA

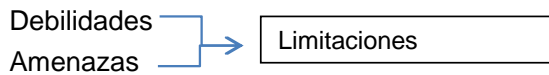
Análisis Interno:

- ✓ **Fortalezas:** estructura empresarial definida; cultura organizacional fuerte; sistema integrado de gestión de las personas; relevancia del liderazgo para la organización; experiencia de los dirigentes; recursos humanos superiores.
- ✓ **Debilidades:** falta de “idioma común”; los jefes no se encuentran sensibilizados sobre el talento y su importancia para la organización; se mira el desempeño actual de la gente para decidir sobre la cobertura de los puestos a futuro.

Análisis Externo:

- ✓ **Oportunidades:** expansión de la organización a nuevos mercados; recursos humanos altamente capacitados en el mercado laboral.
- ✓ **Amenazas:** situación económica del país en el que desarrolla sus actividades la organización.





- Fortalezas

Capacidades distintivas detectadas:

-Estructura empresarial definida: al tratarse de una empresa multinacional, presenta la ventaja de tener claramente definidas sus áreas y puestos de trabajo. Podemos destacar aquí que cuentan con el desarrollo de la “organización requerida”, han identificado claramente la estructura requerida de estratos gerenciales, y los roles necesarios para cada estrato, lo que nos permitió aplicar de forma más acertada los conceptos de la obra de Elliott Jaques.

“Las organizaciones son las grandes estrategias creadas para convertir en orden el caos creado cuando las personas trabajan juntas. La organización genera relaciones entre personas, tecnología, trabajo y recursos. Siempre que las personas se integran en un esfuerzo común, debe emplearse la organización para obtener resultados productivos” (K Davis y J Newstrom)³¹

Los cinco componentes o subsistemas, si miramos desde la teoría sistémica, que integran una organización, (Psicosocial-tecnológico-estructura-gerencial-fines y objetivos) tienen su impacto en el comportamiento humano dentro de

³¹Pàg 47, Guía “Ciencias del Comportamiento II, IUA, año2007

ella. La estructura es el subsistema que se encuentra definido por las tareas y funciones que conforman los puestos de trabajo, su agrupación y coordinación, las obligaciones y derechos que se establecen para realizar el trabajo, determina los roles de cada uno y en gran medida, la manera en que deben comportarse.

FIAT presenta un diseño estructural centralizado, ya que todas las decisiones se toman en los altos mando de la organización, y si bien cada área cuenta con referentes o líderes, existe una única línea de pensamiento, definida por la dirección a nivel mundial, lo cual facilita enormemente el desarrollo de las actividades. En la primera aplicación de la teoría de Elliott Jaques, se definieron los estratos ejecutivos requeridos por la empresa, por lo que ya cuenta con una estructura evaluada y consolidada que reduce la ambigüedad.

Su nivel de complejidad es alto, debido a que presenta sus áreas de trabajo bien definidas y establecidas a lo ancho de toda la estructura.

Su grado de formalización también es alto ya que los procedimientos se encuentran claramente definidos por escrito, cuentan con un Sistema de Gestión de Documentos, donde se detallan los procedimientos, las políticas, los registros y los instructivos. Toda la documentación existente orienta el desarrollo de las tareas, existen normas que rigen todas las actividades que se desarrollan y políticas establecidas para favorecer o sancionar el cumplimiento de las reglas. Además existe una clara orientación a la estandarización de los procesos.

Por todo lo desarrollado, concluimos que presentan un modelo mecanicista de estructura: alto nivel de centralización, complejidad y formalización. Este aspecto nos hace pensar que debido al negocio que desarrolla, sostener la estructura claramente definida es clave para lograr alcanzar y sostener una producción en masa de productos en tiempo y forma.

“Comprender y establecer esta estructura jerárquica requerida constituye el primer paso, absolutamente esencial, para el desarrollo de organizaciones

eficaces y humanamente creativas".³² Citamos a Elliott Jaques para remarcar la importancia de contar con una estructura que se ajuste a los requerimientos de la organización y que facilite su desarrollo y promueva la creatividad de sus miembros.

-La cultura organizacional es fuerte, su "manera de hacer las cosas" es muy clara y esto se refleja en cada elemento de la organización: sus políticas de gestión de las personas, su lenguaje, la fortaleza de su área de Comunicación, los métodos de producción (enfocada en la metodología Word ClassManufacturing), actitudes, costumbres y hábitos objetivos y valores. Elliott Jaques fue uno de los primeros en definir el término "cultura organizacional": *"es su manera acostumbrada de pensar y de hacer las cosas, que están compartida en mayor o menor medida, por todos los miembros de la firma, y que los nuevos miembros deben aprender y-por lo menos parcialmente-aceptar para ser aceptados cuando entran a prestar servicios en la firma" (...)*³³

Todo proyecto que surge desde la dirección, para ser desarrollado completamente debe ser aceptado por todos en la organización, una cultura fuerte favorecerá la comunicación y el compromiso para lograr los objetivos esperados.

-Han desarrollado a través de los años un Sistema Integrado de gestión de las personas, el cual les permite crear sinergia y coherencia para cada una de las herramientas que poseen y que responden a los procesos que se llevan a cabo en cuestiones de Capital Humano. La teoría mencionada en el inicio del diagnóstico no va en contra de ninguna de ellas, ni de los conceptos y filosofía de la Fiat.

- El concepto de Liderazgo está ampliamente incorporado en la cultura de la empresa y presente en la gestión del capital humano. Estas figuras son quienes gestionan y dirigen a la empresa hacia el éxito o hacia el fracaso. La ideología que compone su cultura sostiene la creencia de que sin "*líderes, la*

³²Pág 112.Op Citada. Eliot Jaques

³³Guía de estudios "Ciencias del Comportamientos II", IUA, año 2007

empresa simplemente no funcionaría” (palabras de las gerente de DO). Estas figuras son clave para el desarrollo y crecimiento del negocio y gran parte de los esfuerzos del DO están orientados a ellas.

- La gerente del DO hace 15 años que está en el puesto, desarrollando nuevas herramientas y mejorando las actuales. Esto habla de una vasta experiencia y reconocimiento en la empresa, lo cual es muy positivo a la hora de querer implementar algo nuevo, distinto a como se viene trabajando.

-Recursos superiores: en lo que a capital humano respecta, la empresa cuenta con profesionales altamente calificados, esto se refleja en el 100% de su personal de staff o áreas de soporte:

- Debilidades

Detectamos las siguientes características referidas a la gestión de las personas que según sus referentes deberían mejorarse y podrían convertirse en oportunidades de desarrollo:

-La falta de un “idioma común”: la necesidad de que todos los jefes entiendan lo mismo cuando se habla de *potencia* y *talento* es la principal debilidad que encontramos en la situación actual. Si no se encuentra instaurado en la cultura los conceptos de talento y potencial individual será muy difícil que los jefes puedan ver con claridad a qué se refieren los mismos, ya que no se trata de definirlos, sino de incorporarlos a la ideología de FIAT y formen parte del conjunto de creencias que sirven para definir y mantener a la organización.

Cada nueva herramienta, proceso o idea nuevos, necesariamente deben ser comunicados con efectividad antes de llevarlos a cabo. Esto es así porque en todo grupo humano, la forma de hacer las cosas se transforma en una costumbre muy arraigada, y cambiar de una forma a otra muchas veces es complicado si no se explica el porqué del cambio o la necesidad del mismo.

Como mencionáramos en el inicio del diagnóstico, los jefes no están preparados para decir quién es talento y quién no: cuando llega el momento de evaluar a la persona y decidir si puede ser un talento, los jefes intuitivamente responden “Sí” o “No”, argumentando que era considerado un talento porque “es el que más trabaja”, el que “hace muy bien su trabajo”, el que “lo merece” “porque siempre está cuando lo necesito” ; el que “más horas trabaja,” o el denominado “pecha buque”. Aquí, se refleja la necesidad de realizar una sensibilización sobre el tema talento, es decir, explicar a los principales involucrados en la gestión de persona su relevancia para la empresa, su definición y cómo detectarlo. Crear el idioma común para hablar de talento inicia con esta sensibilización.

-Se está mirando sólo el desempeño actual de la gente para definir a los talentos (resultados de la aplicación de la herramienta de evaluación de desempeño), aquí reiteramos el principal inconveniente que presenta la herramienta, mencionado en el inicio del diagnóstico, debido a que representa un punto clave para el tema de nuestro trabajo: contar con una herramienta que brinde objetividad, claridad y equidad al proceso de identificación del potencial individual, o en otras palabras, la identificación de aquellos que son un talento para la organización, capaces de gestionar el presente y futuro de la misma

- **Oportunidades**

La empresa se encuentra en expansión, y uno de sus objetivos corporativos es desarrollar nuevos negocios en Brasil. Para este gran desafío, es imperante contar con las personas que tengan el perfil óptimo para llevarlo adelante. Se hará necesario evaluar si aquellos que tienen excelente desempeño hoy, serán capaces de gestionar el negocio en un nuevo ambiente, con la incertidumbre que esto implica. En sí, este aspecto consiste en una gran oportunidad para incorporar nuevos mercados, optimizar la forma de llegar a los existentes y evaluar cómo se hacen hoy las cosas, para identificar puntos de mejora en todas las áreas de la empresa.

A continuación, extracción de información publicada en la página oficial del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina:

“Mano de obra especializada”

La alta calificación de la fuerza de trabajo argentina garantiza trabajadores experimentados para cumplir con las distintas etapas del proceso productivo. Además de la amplia oferta universitaria pública y privada en carreras de grado y posgrado en ciencia, diseño industrial e ingeniería, el Estado ha puesto en marcha, en conjunto con los principales gremios del sector, el Instituto Nacional de Educación Tecnológica y la Red Nacional de Formación Profesional, iniciativas conjuntas que promueven la capacitación profesional a nivel nacional, provincial y municipal en el área de la mecánica automotriz.

Una plataforma al MERCOSUR y al mundo

Seis de cada diez vehículos fabricados en Argentina se exportan, principalmente con destino a Brasil, gracias al acceso preferencial de la producción nacional a todos los países miembros del MERCOSUR y a los diversos acuerdos comerciales con países de la región como Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador y Perú.

(Fuente: <http://www.inversiones.gov.ar/es/otros-sectores>)

Aquí podemos ver reflejadas las oportunidades que presenta el ambiente externo a la industria automotriz, entre ellas, la relación del país con Brasil significa una gran oportunidad para la continuidad de los negocios nacionales.

- Amenazas

VER ANEXO VII

Esta información intenta reflejar la situación actual vivida por la industria automotriz en los últimos años en nuestro país. Tuvimos oportunidad de averiguar qué sucede en FIAT, y la realidad es que atraviesa la misma situación que todas las empresas de este rubro. La inestabilidad que genera la situación económica en la que se encuentra el país, quizás derivada de las situación política, empujan a la empresa a tomar decisiones en un ambiente de crisis, y debe hacer frente a la misma mientras piensa en el futuro de su negocio.

Las amenazas u oportunidades exteriores se pueden resumir en los siguientes puntos:

Potencialidades

Si relacionamos las fortalezas con que cuenta la empresa en la actualidad, y las oportunidades que el ambiente externo le ofrece, Podemos predecir que su mayor potencial en materia de gestión de las personas es que podrá contar con los más calificados para realizar el trabajo y, aún más importante, que posee los recursos y la estructura necesarios para desarrollar a esas personas, brindándoles la oportunidad de convertirse en líderes capaces de gestionar su futuro y el futuro de la empresa.

Si solo contara con la posibilidad de atraer a los mejores, pero sus objetivos de Recursos Humanos no estuviesen orientados al desarrollo del Talento, o las herramientas que empleasen no fuesen las más acordes a la consecución de sus objetivos, probablemente no pudiera aprovechar el potencial de todos ellos, y su capacidad de retención o crecimiento sostenido se verían truncados.

En definitiva, es preciso destacar que la experiencia con que cuentan para gestionar a las personas, es una gran ventaja, que les permite aplicar los nuevos conceptos o herramientas de forma más rápida y certera, diferenciándose así de su competencia menos desarrollada.

Limitaciones

En consonancia con la situación económica del país, la empresa se encuentra atravesando una época de crisis que afecta el normal desarrollo de su negocio.

La principal limitación que podríamos mencionar, siempre relacionada a los Recursos Humanos, es que si en sus esfuerzos por retener a los mejores, a los que cuentan con la capacidad potencial, o Talentos, no cuenta con las herramientas que ayuden a definirlos de forma más **justa, clara y precisa**, es muy probable que pierdan la oportunidad de brindarles el desarrollo necesario para convertirse en líderes. Si esto ocurre, en un ambiente de gran incertidumbre con respecto al futuro económico, aquellos que cuentan con el potencial, se vayan de la empresa en busca de mejores oportunidades

Riesgos

De la combinación de sus fortalezas y las amenazas que presenta el entorno, surgen los riesgos, es decir, los posibles cursos de acción que puede tomar la empresa sin estar completamente segura de que pueda derivar en éxito. Podríamos mencionar como tal el hecho de orientar todos los esfuerzos hacia el desarrollo de los talentos en la empresa, en un ambiente de gran incertidumbre donde el “mejor postor” en el mercado se llevará a los mejores. Aunque esto pudiera significar en algún punto un riesgo de perder un recurso formado, creemos firmemente que es el camino a seguir, dado que así lo

demuestra la realidad empresarial actual: los talentosos eligen aquellas compañías que les brindan las mejores opciones de desarrollo y crecimiento, y en donde se sientan inspirados y logren el aprovechamiento máximo de su capacidad individual.

Desafíos (debilidades y oportunidades)

El entorno de la empresa ofrece un panorama bastante favorable si consideramos la posibilidad de contar con personas altamente capacitadas para ser desarrolladas en la empresa es muy alta. Contar con las herramientas que brinden mayor precisión para asegurarse el máximo aprovechamiento de los talentos es el mayor desafío que hoy tiene el área de Recursos Humanos, más precisamente la gerencia de Desarrollo Organizacional. Si bien este tema implica a la organización en su totalidad en cuanto tiene que ver con su futuro y crecimiento sostenido.

10. PROPUESTA DE MEJORA

A partir de los problemas identificados en el diagnóstico, propondremos complementar su denominado “*Ciclo de Gestión del Talento*” adicionando cuatro instancias que creemos permitirán brindarle a la herramienta original mayor solidez, pudiendo contar con un marco orientado a brindar definiciones objetivas que quiten subjetividad al proceso, tal como lo enunciábamos en el objetivo general del trabajo. Esta propuesta contribuirá a instalar un “código común”, es decir, generar una cultura de Gestión del Talento y poner a disposición de los líderes herramientas integradas que faciliten la gestión de las personas.

Ejes de Mejora:

- Proponemos la creación de una nueva etapa, previa a la que la empresa denomina actualmente “Identificación”, en la cual se forme a los líderes sobre los principales conceptos y definiciones que creemos que son necesarias para comprender y realizar la gestión de los talentos, haciendo énfasis en la importancia y responsabilidad del rol del líder en este proceso. Aquí se tratará de esclarecer y conformar un “código común” para hablar de “Talento”. A esta etapa decidimos llamarla de “*Sensibilización Líderes*”.

- Dentro de la etapa del ciclo actual denominada “Identificación” planteamos la creación de una instancia adicional, la cual tiene como fin describir el “sistema de evaluación del potencial” que propone en su teoría Elliot Jaques, complementando el sistema que el autor define como “evaluación de la efectividad”, el cual reconocemos que la empresa ya realiza a través de la herramienta utilizada para evaluar el desempeño de su gente (P&LM). A esta nueva instancia decidimos llamarla “*Análisis y evaluación del Potencial Individual/ Pool de talentos por Dirección*”.

-Sugerimos además, una etapa posterior a la de “Identificación” y previa al armado de los cuadros de sucesión (“Talent Review”), en la cual cada Director se reúna con su primera línea para analizar y comparar juicios respecto de los resultados obtenidos en las evaluaciones, buscando equidad y coherencia en las

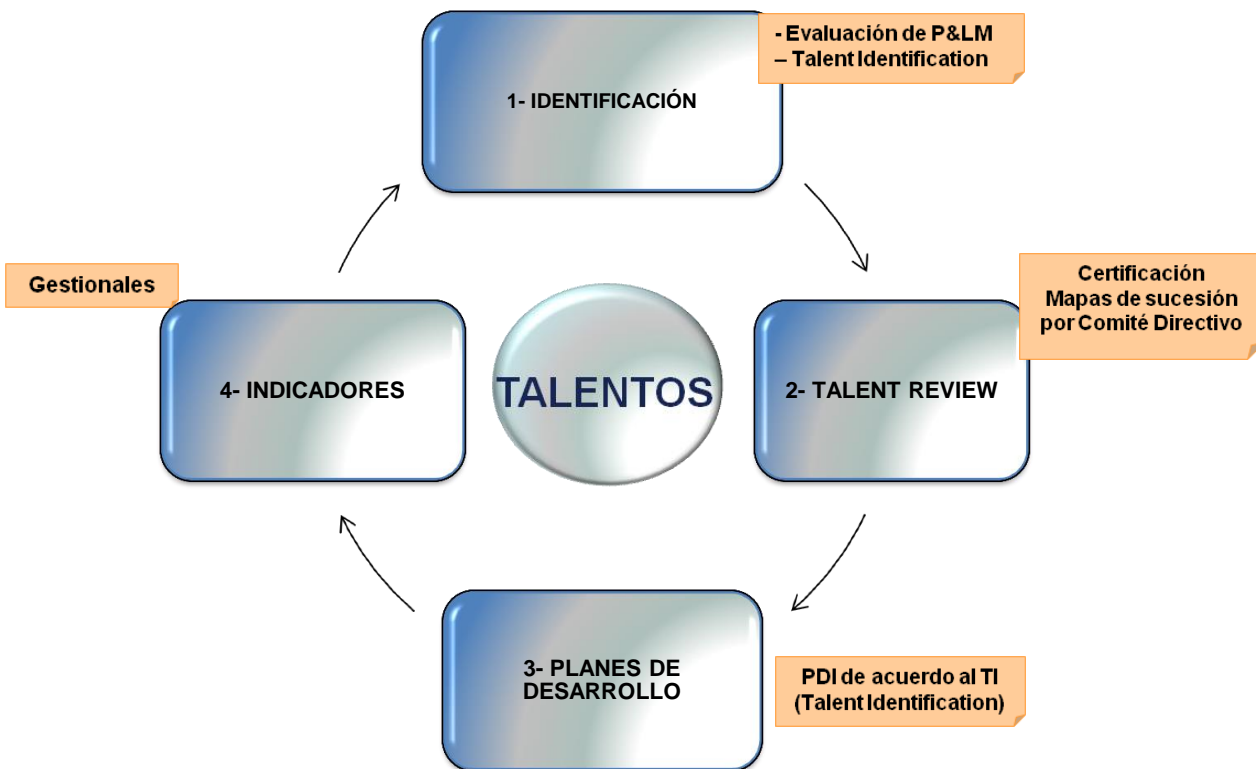
decisiones de los pares, lo que otorgará mayor transparencia y seriedad al proceso de evaluación realizado. Esta sugerencia está basada en parte de la bibliografía consultada. A esta etapa decidimos llamarla **“Reunión de equilibración”**.

- Como último eje de mejora, adicionamos a la propuesta, una etapa posterior a la definición de los planes de desarrollo y previa a la última etapa donde se realizan los indicadores de gestión, en la cual se realice el monitoreo de los desarrollos y progresos del programa que permita hacer las correcciones pertinentes de manera oportuna. A esta etapa decidimos llamarla **“Seguimiento”**.

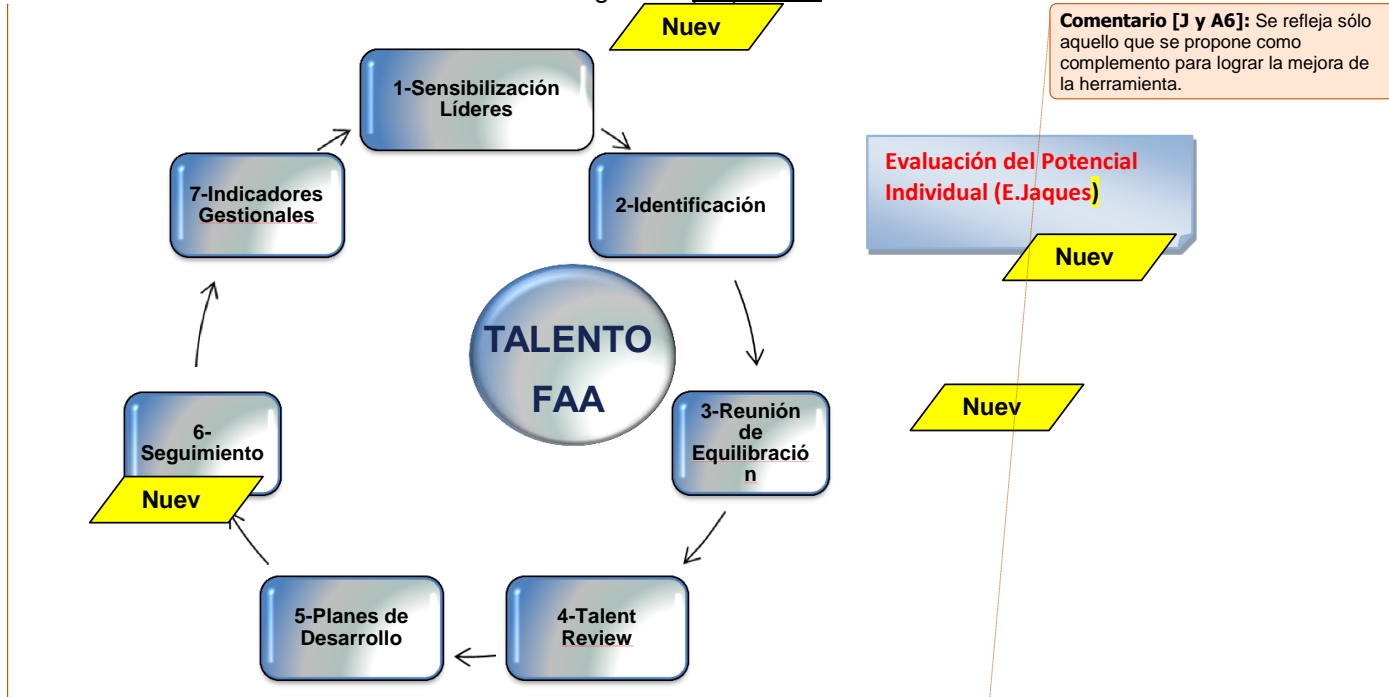
Comentario [J y A5]: Está incluido en la etapa 6 del ciclo de Gestión del Talento, ver imagen en página siguiente.

Graficamos lo explicado en los párrafos anteriores de la siguiente manera:

El **“Ciclo de Gestión del Talento”** de Fiat Auto Argentina actual:



“Ciclo de Gestión del Talento” de Fiat Auto Argentina propuesto:



A continuación desarrollaremos cada una de las instancias y etapas que proponemos como mejora al Ciclo original:



1º Etapa propuesta: Sensibilización Líderes

Para instalar un código común, es decir generar una cultura de gestión del talento y que los líderes perciban la responsabilidad que se les ha otorgado de gestionar y retener el pool de talentos de la Organización, es necesario formarlos y brindarles toda la información necesaria para que puedan cumplir con su rol de la manera más eficiente posible.

Esta sensibilización deberá estar encabezada por el área Desarrollo Organizacional y por los BP de RRHH de todas las Direcciones, quienes luego la presentarán ante el Comité Directivo (Gerente General + su primera línea) con el fin de lograr un consenso y su compromiso, y finalmente se aplicará al resto de los líderes encargados de identificar a sus futuros sucesores: Gerentes y Team Leaders, previo al inicio del Ciclo de Gestión de Talentos.

La formación – sensibilización constará de los siguientes tópicos:

1. Introducción al contexto: el talento en época de crisis e incertidumbre.
2. ¿Para qué gestionar los Talentos en FIAT?
3. ¿Por qué desarrollar a las personas?
4. Integración de las herramientas: Desde dónde partimos
5. ¿Cuáles son los Objetivos?
6. Ciclo de Gestión del Talento FAA.
7. Conceptos fundamentales.

1. Introducción - Contexto: El Talento en época de crisis e incertidumbre.

Hemos ingresado a un nuevo milenio, asociado a crisis, cambios rápidos y sustanciales. Las empresas transitan hoy un contexto particularmente crítico y recesivo que les impone mayores restricciones y desafíos. Más que nunca necesitan volver a re-pensar el negocio y la organización en tiempo de crisis para lograr el fortalecimiento de los sistemas internos a través de un **liderazgo gerencial** que les permita adaptarse a las nuevas condiciones. Para lograrlo es imprescindible el desarrollo de un **sistema integral de Gestión del Talento**.

Dado que el talento es un recurso escaso, resulta esencial ser correctamente detectado, evaluado, desarrollado y cuidado para garantizar la sustentabilidad de la organización.

“El liderazgo y el talento, distribuidos en forma desigual en los sistemas organizacionales reales y concretos, constituyen el capital humano que hace la diferencia entre una organización y otra.³⁴”

2. ¿Para qué gestionar Talentos en Fiat Auto Argentina?

Actualmente en Fiat, la gestión del talento se ha vuelto una necesidad corporativa a nivel mundial. Esto se debe a diversos cambios en el Management, sobre todo en América Latina donde se está creando una nueva planta, y se encuentran transitando una fusión entre empresas (FIAT-CHRYSLER).

Para estos nuevos desafíos, se necesitan niveles gerenciales (liderazgo) competentes que conduzcan a la empresa en estos nuevos escenarios de manera exitosa. La gestión del talento es un tema fundamental dentro de la empresa, ya que cubrir las posiciones de Management es complejo.

Partiendo de esta necesidad que impone el mundo globalizado en constante cambio, el área de Desarrollo Organizacional de Fiat Auto Argentina encuentra que los líderes no cuentan con un marco de referencia para identificar a los talentos de la organización, es decir, quienes podrían llegar a ser los futuros cuadro de sustitución en las posiciones de Management de la empresa.

A partir de este análisis, el objetivo propuesto por el área de DO es que los líderes puedan responder: ¿Qué es un Talento para la empresa? y ¿Qué deben evaluar en una persona para decir que es un talento?

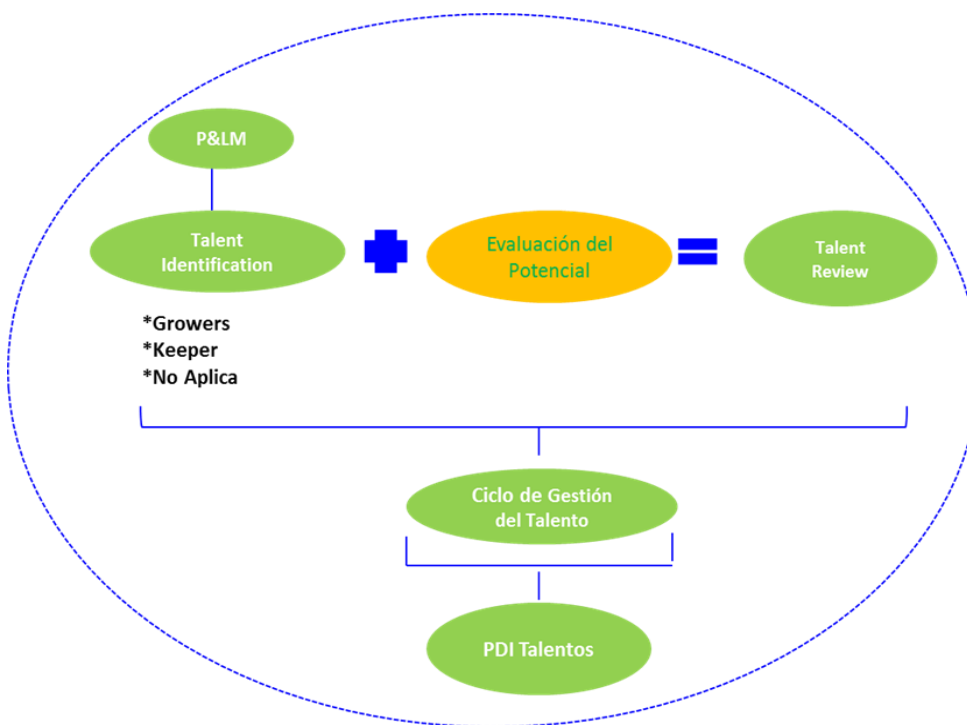
3. ¿Por qué desarrollar a las personas?

- El talento disponible y su distribución correcta, en especial en los roles organizacionales clave, constituye un objetivo estratégico de importancia principal.

³⁴ Schlemenson, Aldo “La Estrategia del Talento, alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis”. Pág 22.

- Implica anticiparse a las necesidades futuras que una empresa puede tener a nivel de talento.
- Optimiza la aplicación de la capacidad de las personas
- Es una necesidad de las personas que la componen ya que aspiran a desarrollarse profesionalmente dentro de la misma.
- Los planes de desarrollo incrementan la satisfacción de los empleados.
- GPTW 2011(encuesta de clima de Great Place to Work realizada por la empresa en 2011): el 61% de los colaboradores respondieron que el principal motivo de permanencia en Fiat Auto Argentina es “la oportunidad de crecer y desarrollarme profesionalmente”.

4. Integración de las herramientas: Desde dónde partimos



Este gráfico nos muestra que tomando como input los resultados de la P&LM (Talent Identification), donde los líderes definen si sus colaboradores son Grower, Keeper o N/A, e integrando esta información con la metodología que nos ofrece Elliott Jaques para la Evaluación del Potencial, obtendremos el marco de referencia necesario para pensar en los cuadros de sustitución para las

posiciones de liderazgo de la organización (Talent Review). A partir de ese momento contamos con el Pool de talentos de la organización, donde los **líderes son los principales responsables de diseñar los planes de desarrollo para cada talento.**

5. ¿Cuáles son los Objetivos?

- ✓ Verificar si las personas tienen la capacidad requerida para abordar la complejidad que su puesto actual requiere.
- ✓ Identificar y evaluar el talento de los colaboradores para cubrir posiciones estratégicas dentro de la organización.
- ✓ Armar los cuadros de sustitución (Talent Review)
- ✓ Diseñar planes de desarrollo individual, identificando posibles rutas profesionales para los talentos.
- ✓ Monitorear los desarrollos y progresos: evaluar cada una de las acciones de formación y desarrollo realizadas y todas ellas en su conjunto.

6. Ciclo de Gestión del Talento FAA.

Los talentos en FAA se gestionan a través del Ciclo de Gestión del Talento:



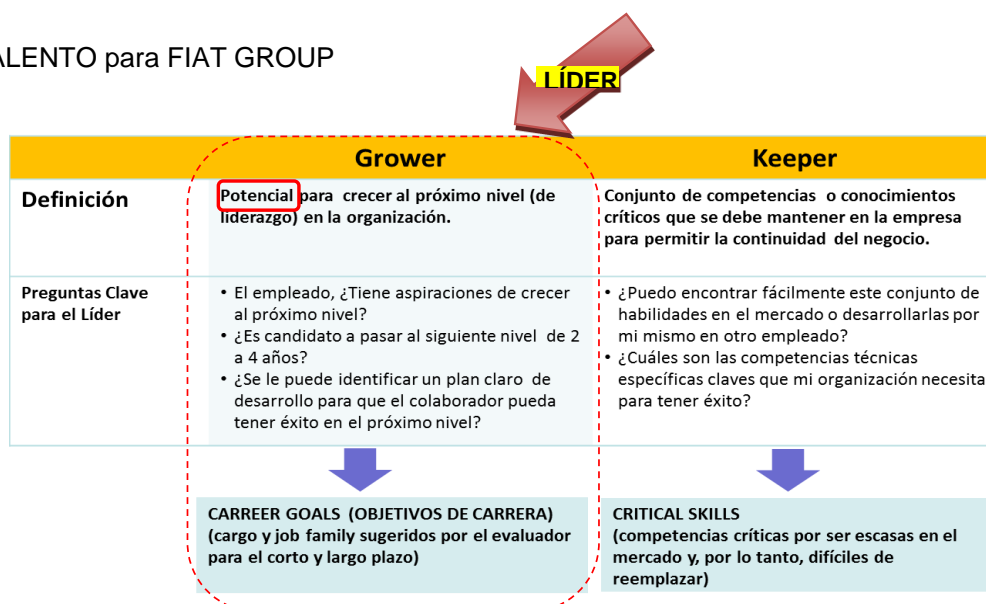
7. Conceptos fundamentales

Iniciamos definiendo:

➤ ¿QUÉ ES TALENTO?

Partimos del concepto de Talento que nos define la herramienta corporativa PL&M, para luego complementarlo con el marco de referencia que nos propone Elliot Jaques:

TALENTO para FIAT GROUP



Según la teoría de Elliott Jaques:

➤ ¿Qué es POTENCIAL?

- Es aquello que existe en potencia.
- Es algo que **podría** ser y que por alguna razón está latente, es decir que no se manifiesta en el presente.
- En el campo laboral el potencial individual expresa el alcance de lo que una persona **podría ser capaz de hacer**.

El autor se refiere a la “Capacidad potencial individual o Complejidad de los procesos mentales” como la capacidad potencial natural, en crudo e innata de

un individuo, que madura desde la infancia hasta la vejez. Por lo común, puede ser evaluada por los Gerentes y por el propio individuo, en función de la banda de trabajo en la que éste podría desempeñarse dados la oportunidad, el compromiso y las habilidades cognoscitivas.

Según esta teoría, Talento se refiere a:

Capacidad **Resolver la Complejidad**

➤ **¿Cuáles son los componentes de la Capacidad, según E. Jaques?**

Complejidad de los procesos mentales

Es el poder mental en bruto de una persona que le permite sustentar procesos de discrecionalidad(*) cada vez mas complejos(**). Abarca los procesos mentales mediante los cuales se recoge información, se selecciona, se la analiza, se reorganiza, se razona, se sacan conclusiones, se formulan planes, se adoptan decisiones y finalmente se toma una determinada medida.

Habilidades cognoscitivas

El grado de conocimientos necesarios para llevar a cabo el trabajo que implica la función

COMPONENTES DE LA CAPACIDAD

Valoración

Incluye un componente vocacional, ya que se refiere a la afinidad y preferencia que un individuo tiene por una actividad particular.

Compromiso

Motivación con la tarea y con la empresa

(*) Discrecionalidad: Aplicación del discernimiento al efectuar las elecciones que exige la realización de una tarea

(**) Complejidad: Está determinada por la cantidad de variables que deben manejarse ante una situación en un momento dado, la claridad y precisión con las que puede identificarse a dichas variables y su ritmo de cambio.

Otro concepto importante para entender el proceso de evaluación del potencial que describe el autor, es el de Nivel de Trabajo de un rol:

El nivel de trabajo de un rol (NdT)

La complejidad del trabajo que se realiza en un rol se expresa a través de su “Nivel de Trabajo” (NdT).

El NDT de un rol es lo que habitualmente se llama “el tamaño de un cargo, “el peso específico de un puesto”, o el “grado de responsabilidad de una posición”.

E. Jaques descubrió que los NDT de los roles presentan un patrón universal de estratificación como se muestra en el siguiente ejemplo:

ESTRATO DE NDT	EJEMPLO DE ROL
VIII	CEO Mega Corp
VII	CEO Corp
VI	CEO Regional
V	CEO País
IV	Directores
III	Gerentes
II	Profesionales
I	Operarios

(Cuadro realizado en base a la interpretación de lo que expone el autor y los cargos que la empresa declara)

Existe una fuerte correlación positiva entre el NdT de un rol y el tiempo otorgado para el cumplimiento de la tarea más larga asignada a ese rol.

Toda tarea abarca qué se debe realizar y para cuándo se debe realizarlo:

*El **qué** es la producción (output) particular establecida.

*El **para cuándo** es el plazo máximo de completamiento de la tarea fijado por el gerente para esa producción

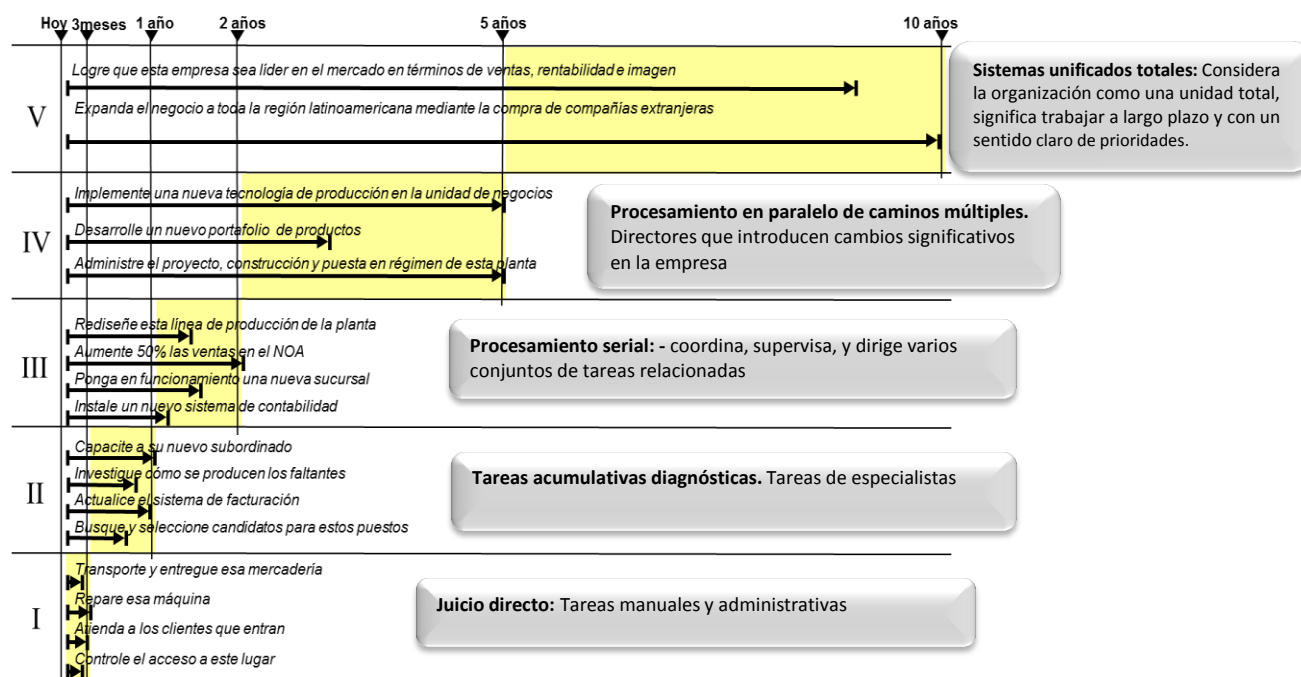
*Se denomina el **“qué para cuándo”** a la **meta** de la tarea.

El plazo máximo de completamiento de la tarea correspondiente a un rol brinda una medida directa del NdT de ese rol. Esta medida es el **“lapso de discreción temporal del rol”** (Intervalo temporal).

*Cuanto mayor es el intervalo temporal de un rol, más alto es su NdT.

E. Jaques reveló también que existen saltos de discontinuidad en los estratos de NDT, para determinados lapsos de discreción temporal.

Asignaciones por estrato de NDT:



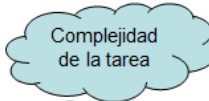
➤ **¿Cómo hacemos para evaluar el potencial individual de las personas conociendo las principales definiciones del autor?**

Para poder evaluar el potencial individual es necesario generar registros del potencial de las personas que permitan hacer predicciones confiables sobre su capacidad de realizar trabajo en relación con los niveles organizacionales.

Para lograrlo es necesario evaluar: 1- **Niveles de trabajo (NdT)** para cada uno de los roles de la organización y luego 2- la **Capacidad** de cada una de las personas que ocupan esos roles.

1- Para definir los NdT para cada uno de los roles de la organización, tomamos en cuenta los siguientes datos:

Ejemplo de Roles según NdT y Lapso de discreción temporal



ESTRATO DE NDT	EJEMPLO DE ROL	LAPSO DE DISCRECION TEMPORAL
VIII	CEO Mega Corp	> 50 años
VII	CEO Corp	20 a 50 años
VI	CEO Regional	10 a 20 años
V	CEO País	5 a 10 años
IV	Directores	2 a 5 años
III	Gerentes	1 a 2 años
II	Profesionales	3 a 12 meses
I	Operarios	< 3 meses

(Cuadro realizado en base a la interpretación de lo que expone el autor y los cargos que la empresa declara)

Ejemplos de mediciones de NdT de roles en FAA según estudio realizado por el área Organización

NDT del rol (estrato)	Lapso de discreción temporal	Roles
IV	A	4 a 5 años
	M	3 a 4 años
	B	2 a 3 años
III	A	20 a 24 meses
	M	16 a 20 meses
	B	12 a 16 meses
II	A	9 a 12 meses
	M	6 a 9 meses
	B	3 a 6 meses
I	A	1 a 3 meses
	M	1 sem a 1 mes
	B	1 día a 1 sem

¿Por qué es importante hacer una evaluación del potencial?

Capacidad vs nivel de trabajo (NDT)

	Capacidad < NDT (Nivel de trabajo) <ul style="list-style-type: none">❖ Desempeño insuficiente❖ Decisiones erróneas❖ Ansiedad, estrés.❖ Inseguridad
	Capacidad = NDT (Nivel de trabajo) <ul style="list-style-type: none">❖ Alto desempeño❖ Satisfacción❖ Alto compromiso.❖ Equilibrio personal
	Capacidad > NDT (Nivel de trabajo) <ul style="list-style-type: none">❖ Desperdicio de talento❖ Desatención a detalles❖ Frustración, desapego❖ Búsqueda de otras oportunidades

 **¿Es Talento?**

Hallazgos han demostrado que hay una correlación entre nivel de trabajo de un rol y complejidad de la tarea en el que se procesa y que a su vez se correlaciona con el nivel de capacidad requerido para resolver los problemas involucrados.

2- Una vez identificado el NdT de cada rol organizacional, hay que evaluar la CAPACIDAD de las personas que ocupan esos roles.

Tipos de capacidad a evaluar:(Estos conceptos se explican en base a la interpretación de las definiciones realizadas por los autores consultados)

- ✚ Capacidad Potencial Actual (CPA)
- ✚ Capacidad Potencial Futura (CPF)

✚ Capacidad Aplicada Actual (CAA)

✚ **Capacidad Potencial Actual (CPA)**

Es el máximo nivel actual de complejidad mental de una persona. Es el nivel máximo en que puede trabajar **en el presente**, dado que:

- Tenga la oportunidad de hacerlo.
- Valore y se comprometa el trabajo en cuestión.
- Posea o pueda adquirir los conocimientos y habilidades necesarias.

Es el nivel de trabajo a que una persona aspira y con el cual se siente satisfecha si lo obtiene. Cuando las personas trabajan en su nivel actual de CP, sienten que tienen una oportunidad para la plena expresión de sus capacidades.

La Capacidad Potencial Actual es función de la complejidad del procesamiento mental:

$$CP = f(CPM)$$

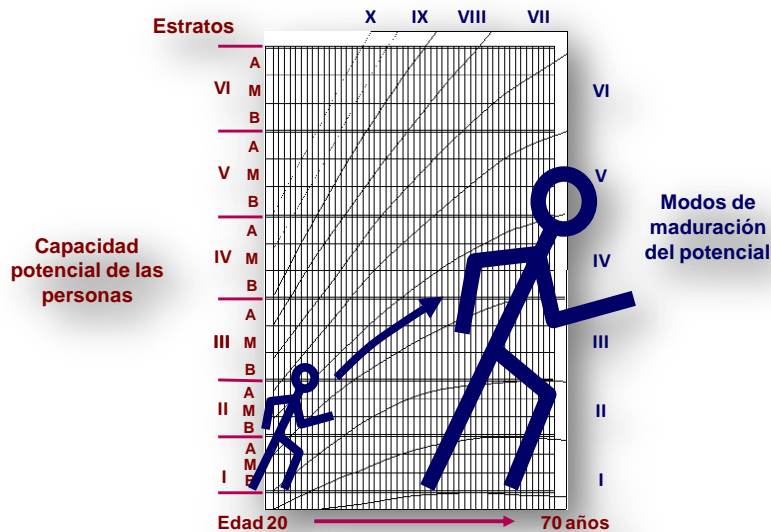
✚ **Capacidad Potencial Futura (CPF)**

Concepto clave para entender y hacer foco en la observación de la capacidad potencial. Se remite al desarrollo de la capacidad como consecuencia de los procesos de maduración que evolucionan desde la niñez hasta la adultez tardía.

Es el nivel de trabajo más alto en el cual una persona podría actuar **en el futuro**, por ejemplo dentro de cinco, diez o quince años, dado que:

- Tenga la oportunidad de hacerlo.
- Valore y se comprometa el trabajo en cuestión.
- Posea o pueda adquirir los conocimientos y habilidades necesarias.

La Capacidad Potencial Futura es función de la maduración de las potencialidades. Se representa a través de los túneles de maduración:



Cuanto más alto es el modo (túnel) de una persona, más veloz es su ritmo de maduración y más se prolonga en su vida.

✚ Capacidad Aplicada Actual (CAA)

Es la capacidad que posee una persona para realizar un trabajo determinado en un rol específico, en un cierto nivel y en el momento **presente**.

La Capacidad Aplicada Actual es una función de la complejidad de su procesamiento mental (CPM), de la forma en que valora el trabajo de su rol (Compromiso con los valores, CV) y de las habilidades cognoscitivas (HC) que emplea para desempeñar las tareas propias del rol:

$$CAA = f (CPM, CV, HC)$$

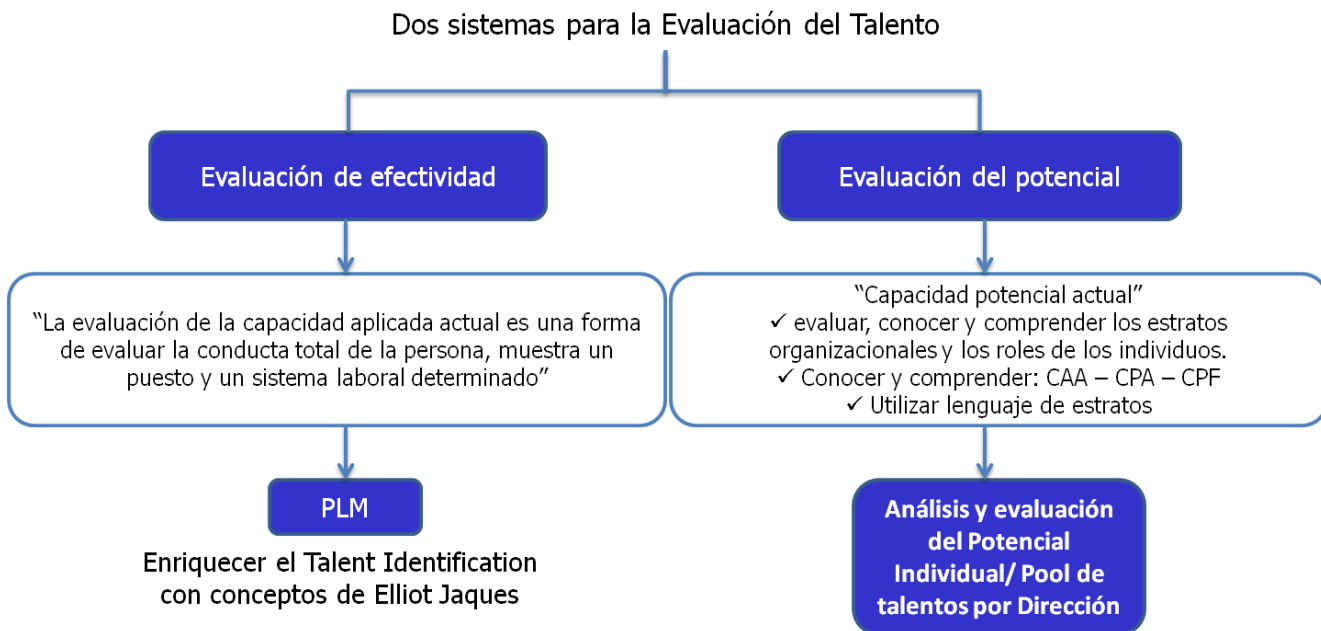


2º Etapa propuesta:

Análisis y evaluación del Potencial Individual/ Pool de talentos por Dirección

Como nombramos anteriormente, el fin de esta instancia es enriquecer o ajustar la herramienta que utiliza la empresa para identificar a sus talentos (Talent Identification – P&LM) con los conceptos y la metodología de evaluación del potencial de Elliot Jaques.

Partimos entonces del siguiente esquema:



(Diagrama realizado en base a lo expuesto por los autores y la herramienta que actualmente utiliza la empresa para la identificación de los Talentos)

- Proceso para el análisis y evaluación del Potencial Individual/ Pool de talentos por Dirección

Los objetivos de esta instancia son:

- Compartir los fundamentos metodológicos de la evaluación del potencial.
- Explicar el procedimiento de evaluación.
- Conocer el uso de la información resultante del proceso.

El alcance:

Continuando con lo que exponen los autores, para cada evaluación, es necesario que el sistema de trabajo gerencial presente el eslabonamiento mínimo de **tres niveles**:

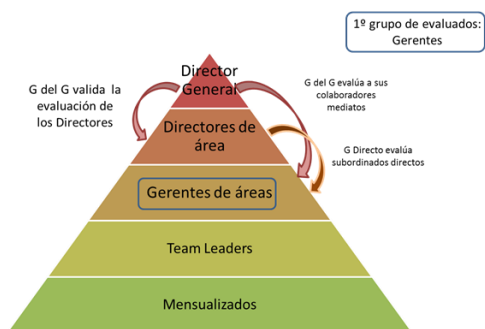
- 1- Gerente del gerente
- 2- El gerente directo que depende del anterior
- 3- El rol que está siendo evaluado (subordinado inmediato del jefe anterior).

Teniendo en cuenta que el alcance del área Desarrollo Organizacional FAA en cuanto a planeamiento estratégico de cobertura de puestos es hasta los niveles de Gerentes (del puesto de Director General Argentina y de los Directores se encarga Fiat Brasil), propondremos la evaluación de las potencialidades de los siguientes niveles:

- ✓ Gerentes de área
- ✓ Team Leaders
- ✓ Mensuales

De esta manera, estaríamos contemplando todos los cuadros de sucesión de los puestos de liderazgo de FAA en los que el área cliente puede trabajar.

Ejemplos gráficos de los tres grupos a evaluar en la empresa



Las responsabilidades:

Entendemos que los analistas de Desarrollo Organizacional, junto con los BP de cada Dirección como un solo equipo, deberán presentar la metodología y asesorar/ acompañar a los líderes en toda la evaluación. Los BP serán los encargados de realizar las entrevistas y el área Desarrollo Organizacional acompañará en todo el proceso, haciéndose cargo del registro y almacenamiento del trabajo realizado.

El procedimiento:

La evaluación de Potencial Individual constará de 4 instancias:

- a) Tomar la definición de la escala de niveles de trabajo (NdT) de los puestos ocupados por las personas de cada Dirección, ya elaborada por el área Organización- RRHH
- b) Evaluación individual de la capacidad potencial (CP) de las personas con relación a los niveles de trabajo.
- c) Procesamiento de datos y elaboración de informes finales.
- d) Presentación al director.

a) Basándonos en la explicación que dan los autores sobre la aplicación del método, y sólo a modo informativo ya que este análisis fue realizado por el área de Organización de la empresa, describimos a continuación en qué consiste la definición de una escala de niveles de trabajo (NdT), tomando en cuenta la estructura de esta empresa:

- I) 1° reunión de trabajo: Entrevista con cada uno de los Directores de área (7 Direcciones existentes). El Director mide el NDT de las posiciones que le reportan directamente (Gerentes).
2° reunión de trabajo: Los Gerentes, a su vez harán una “autoevaluación” de su NdT.
3° reunión de trabajo: el Director General valida la evaluación de los Directores y ante situaciones de incongruencia, deberá definir las verdaderas responsabilidades y tareas descriptas.
- II) 1° reunión de trabajo: El Gerente de cada área mide el NDT de las posiciones que le reportan directamente (Team Leaders).
2° reunión de trabajo: Los Team Leaders, a su vez harán una “autoevaluación” de su NdT.
3° reunión de trabajo: el Director de cada área valida la evaluación de los Directores y ante situaciones de incongruencia, deberá definir las verdaderas responsabilidades y tareas descriptas.
- III) 1° reunión de trabajo: El Team Leader de cada sub-área mide el NDT de las posiciones que le reportan directamente (Mensuales).
2° reunión de trabajo: Los Mensuales, a su vez harán una “autoevaluación” de su NdT.
3° reunión de trabajo: el Gerente de cada área valida la evaluación de los Team Leaders y ante situaciones de

incongruencia, deberá definir las verdaderas responsabilidades y tareas descriptas.

(Ver Anexo III – Ejemplo evaluación NdT FAA)

A continuación describimos la guía de pautas para las entrevistas de evaluación de **niveles de trabajo**, realizada a partir de la interpretación de lo expuesto por los autores y la adaptación de los mismos a ejemplos concretos de la organización:

- ✓ **Título del rol:** Según organigrama oficial
- ✓ **De quién depende:** Jefe inmediato y jefe del jefe.
- ✓ **Responsabilidades generales:** Propósito general, presente en las descripciones de puesto oficial que se encuentra disponible en el Sistema de Gestión Documental de la empresa.
- ✓ **Objetivos:** Qué hacen y cómo. Los resultados esperados determinados por los objetivos propuestos en el año calendario por el sistema de evaluación de desempeño P&LM y los indicadores por los que son responsables.
- ✓ **Tareas:** Actividades del rol, también presente en las descripciones de puesto oficial que se encuentra disponible en el Sistema de Gestión Documental de la empresa.
- ✓ **Tiempos:** Determinación del intervalo temporal del rol. Es el “para cuando” de cada tarea asignada. Lo fundamental aquí es determinar *el tiempo que demanda la tarea extendida más larga ligada a un objetivo asignado*.
- ✓ **Relaciones de trabajo significativas:** Con qué otros roles o sectores se relaciona y el tipo/grado de autoridad de los mismos.

Ejemplo de preguntas “direccionadoras” que creemos pueden utilizar quienes estén interesados en realizar esta evaluación, teniendo en cuenta la definición y los conceptos relativos a NdT antes mencionados:

- ❖ *¿Qué tareas hace en su puesto de trabajo?*
- ❖ *¿Cuál es la tarea más larga que tiene que llevar adelante en su puesto de trabajo? ¿Rinde cuenta por esa actividad?*

- ❖ *En el NDT lo que se evalúa es la autonomía para la toma de decisiones en la tarea asignada, es decir el rango de incertidumbre en el que se maneja. ¿Hay alguna tarea que tenga similar autonomía?*
- ❖ *¿Desde que vos le asignas la tarea hasta que te entrega el resultado...Cuánto tiempo le lleva?*
- ❖ *¿Qué responsabilidades tiene? ¿Cuáles son las responsabilidades típicas de las personas que están ocupando ese puesto de trabajo?*
- ❖ *¿Cuáles son las tareas de más largo alcance?*
- ❖ *¿En cuánto tiempo tiene que desarrollar esas tareas? ¿Cuál es tu expectativa, como jefe en cuanto al cumplimiento de tiempos de esa tarea?*
- ❖ *El horizonte temporal de su tarea ¿ronda en torno a los 3 meses/1 año/2 años, etc.?*

b) Evaluación individual de la capacidad potencial (CP) de las personas con relación a los niveles de trabajo (NDT).

(Ver Anexo IV-CPA)

(Ver Anexo V - proyección a través del tiempo CPF)

¿En qué consiste?

- I)** Identificación del Gerente del Gerente (G del G) y del Gerente Directo en cada evaluación, asegurando la existencia de 3 niveles.
- II)** El G del G evalúa la capacidad potencial de cada uno de sus colaboradores mediatos.
- III)** El G directo evalúa a su grupo de colaboradores inmediatos.
- IV)** Ambos en cada evaluación, validan su apreciación de la CPA con la evolución proyectada a través del gráfico de los Modos/túneles de maduración – CPF.
- V)** El G del G valida las evaluaciones de sus reportes directos. En caso de no haber coincidencias entre la evaluación realizada por el jefe directo y el jefe del jefe, quien toma la decisión final es el jefe del jefe.
- VI)** Este proceso es repetido para el otro grupo de colaboradores a evaluar, respetando el eslabonamiento mínimo de 3 niveles.

A continuación ponemos a disposición algunas reflexiones y preguntas guía para evaluar la **capacidad potencial** de las Personas, tomando como base la definición y los conceptos relativos a CPA antes mencionados:

❖ Lo que vamos a evaluar es Capacidad Potencial, esto es:

¿Cuál es el nivel de trabajo más alto en el cual podría actuar en el presente?, si:

- a) Tuviera la oportunidad de hacerlo
- b) Valorara y se comprometiera con el trabajo en cuestión
- c) Tuviera o podría adquirir los conocimientos y habilidades necesarias.

Por ejemplo Sánchez, Ramón que ocupa la posición de comprador. Hoy, en condiciones ideales, es decir si tuviera los conocimientos y habilidades requeridas, valorara su trabajo y tuviera la oportunidad de ocupar otra posición.

- ❖ *¿Cuál podría llegar a ser el máximo nivel de trabajo que podría tener?*
- ❖ *¿Qué tipo de rango de incertidumbre podría manejar?, teniendo en cuenta que hoy maneja rangos de incertidumbre de xx meses/años.*
- ❖ *¿Podría tener la autonomía de manejar proyectos a más largo plazo? Suponiendo que va a participar de un proyecto en donde tenga que trabajar tomando decisiones, manejando diversidad de variables, solucionando problemas: ¿Crees que es capaz de manejar un horizonte a xx meses/años?*
- ❖ *¿Hoy tiene un buen desempeño en ese rol?*
- ❖ *¿Crees que el rol "le queda chico"? ¿Podría acceder a una posición de mayor nivel? ¿Cuál?*
- ❖ *¿Crees que el rol "le queda grande"? ¿En cuánto tiempo crees que va a estar a nivel del rol?*
- ❖ *Si lo imaginas en una situación donde pudiera dar lo máximo de sí. ¿Cuál crees que sería el máximo nivel de trabajo en términos de horizonte temporal?*

Aspectos a tener en cuenta:

**Evaluamos la complejidad de los procesos mentales (ver definición) que tiene esta persona para el desarrollo de tareas/ proyectos.*

**No se evalúa la Capacidad Aplicada, sí la Potencial.*

c) Procesamiento de datos y Elaboración de informes finales.

Una vez concluido el análisis de los niveles de trabajo en congruencia con las evaluaciones de capacidades potenciales de los colaboradores, se procede a elaborar un informe que contenga la siguiente información:

Resultados

- Registros de los niveles de trabajo de los puestos de la Dirección.
- Registros de identificación y distribución de CPA.
- Registros de brechas entre CPA vs NDT.
- Registros de progresión de las CPF (5 y 10 años)

Conclusiones del análisis realizado

- Posibles consecuencias del mantenimiento de brechas CPA vs NDT.
- Identificación de potenciales candidatos para acceder a determinados NDT en el corto, mediano y largo plazo.
- Análisis de la evolución temporal del mapa de talentos de la Dirección.

Recomendaciones

- Cursos de acción sugeridos en función de las conclusiones del informe

d) Presentación al director.

Se presenta al Director el informe realizado y posible plan de acción.

3° Etapa propuesta: Reunión de equilibración



Tomando como base la metodología propuesta por los autores, sugerimos al finalizar las evaluaciones que se realice una “reunión de equilibración” en la cual el Director de cada área y su primera línea, junto con el Director General

serán convocados especialmente por el BP de la Dirección y el staff de Desarrollo Organizacional abocado al proceso, con dos propósitos:

1- Analizar y definir las posibles diferencias entre los juicios del Director y cada gerente participante, volviendo a considerar las discrepancias que subsisten.

2- Fortalecer la consistencia de los juicios evaluativos realizados, con una mirada global y realizando las comparaciones necesarias entre todo el grupo, con el fin de realizar oportunamente los cambios necesarios y llegar al total convencimiento de las evaluaciones entre los participantes.

En esta reunión, el equipo de RRHH y el Director General liderarán y mediarán la reunión, presentando el gráfico de potencialidades de toda la Dirección logrando la visión global de las evaluaciones resultantes del mapa del Pool de Talentos de la Dirección, permitiendo la comparación y promoviendo el intercambio de ideas en dos perspectivas: CPA y su proyección a través del tiempo (CPF), hasta llegar a la conformidad del comité.

El objetivo final de esta etapa es otorgar mayor transparencia y seriedad al proceso de evaluación realizado.



4º Etapa propuesta: Seguimiento

En esta etapa, es nuestra intención que los líderes hagan una verdadera gestión de sus talentos a través del seguimiento de los Planes de Desarrollo, para evitar así que piensen que su responsabilidad es sólo identificarlos, y comprendan que su rol es además acompañarlos en el proceso de adquisición de las habilidades y los conocimientos necesarios que le servirán como herramientas fundamentales para lograr en un futuro líderes idóneos y capacitados.

Proponemos entonces que una vez diseñados los PDIs del Pool de Talentos de cada Dirección, el Director de cada área y su primera línea, serán convocados especialmente por el BP de la Dirección y el staff de Desarrollo Organizacional abocado al proceso, con dos propósitos:

1- Monitorear el cumplimiento de las acciones de formación y desarrollo definidas para el pool de talentos de la Dirección.

2- Hacer un **análisis cualitativo** de las mismas. Es decir, teniendo en cuenta las acciones propuestas, es importante analizar cómo y en qué se desarrolla cada colaborador y cómo se realizan dichas acciones.

El objetivo de esta etapa es garantizar el **seguimiento y cumplimiento** de los Planes de Desarrollo Individual (PDI) del pool de Talentos.

Proponemos a continuación preguntas guía para realizar este seguimiento:

- + *Las acciones realizadas ¿fueron acciones de alto impacto para su desarrollo?*
- + *Teniendo en cuenta estas acciones ¿Cómo y en qué se desarrolló su colaborador? ¿Cómo fueron realizadas? Análisis Cualitativo.*
- + *Aquellas acciones suspendidas ¿Están vinculadas a proyectos, rotaciones, nuevas asignaciones o son sólo cursos? ¿Impactan en el cumplimiento del Objetivo de Desarrollo Anual?*

12. BIBLOGRAFÍA

-CASTELLO, Oscar R, GABANCHO, Luis María, SCAFIDI Horacio E; VAN MORLEGAN, Luis. (2010) "Capital Humano, una mirada crítica sobre un futuro complejo". -2a ed.- Buenos Aires. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

-HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNANDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. (2006) "Metodología de la Investigación". 4ta Edición. México: Editorial Mc Graw Hill.

-JAQUES, Elliott. (2011) "La Organización Requerida". Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

-JAQUES, Elliott. "La Capacidad Humana". Manuscrito

-LEE, Nancy R. (2009) "La práctica del liderazgo gerencial". Buenos Aires: Editorial El Escriba.

-SCHLEMENSON, Aldo. (2002) "La Estrategia del Talento. Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis". Buenos Aires: Editorial Paidós SACIF.

-Páginas Web consultadas:

www.wikipedia.com

<http://solaas.com.ar>

www.monografias.com

<http://solaas.com.ar/harald/es/tor>

Código de campo cambiado

13. ANEXOS

ANEXO N° I – CARACTERÍSTICAS DE COMPLEJIDAD DE CADA ESTRATO

Estratos	Roles	Características principales. Complejidad
Estrato VII 20 años a 50 años	Ejecutivo principal o CEO corporativo	Visión global mundial y de las unidades de negocios integradas: Tarea: - desarrollo de negocios a nivel mundial - implica una predicción del ambiente mundial a largo plazo - Evaluar y juzgar las necesidades de la sociedad nacional e internacional, y decidir qué tipo de unidades de negocio proveer para satisfacer dichas necesidades. Desarrolla planes estratégicos y crea sistemas de trabajo unificado de unidades estratégicas de negocios que se ubican alrededor del mundo.
Estrato VI 10 a 20 años	Roles corporativos: vicepresidente ejecutivo, vicepresidente de nuevos negocios, etc. La complejidad no puede ser tan fácilmente contenida ya que el trabajo transcurre en un ámbito afectado por el impacto continuo de eventos políticos, económicos, sociales, tecnológicos e intelectuales que caracterizan al medio mundial.	Acumulación diagnóstica en un contexto abierto (mundial): - planeamiento estratégico de toda la empresa a nivel mundial - supervisan varias unidades de negocios - análisis sofisticado del mercado y del contexto mundial - acumula información y reflexiona sobre ella - plantea objetivos globales. Tarea: Se deben desarrollar redes mundiales, acumular información diagnóstica y crear un medio ambiente internacional amigable, que haga posible la consideración de prioridades de inserción y desarrollo de la corporación, acrecentando el valor de las propiedades para contribuir al éxito y la supervivencia en el largo plazo.
Estrato V 5 a 10 años	Presidente de una unidad de negocios o gerente general. Se tiene que usar el juicio para manejar sistemas totales, abiertos y completos en sí mismos, operando en un ambiente determinado. Contacto limitado con la realidad concreta del campo total bajo su responsabilidad.	Sistemas unificados totales: Tarea: considera la organización como una unidad total - significa trabajar a largo plazo y con un sentido claro de prioridades. La planificación ya no es precisa, por cuanto se pasa a una visión de largo plazo que no se puede planificar en términos de recursos concretos.
Estrato IV 2 a 5 años	Gerente especializado: gerente comercial, gerente administrativo o directores de área. Profundo cambio en este nivel, pasaje del mundo de lo concreto al modo abstracto de pensamiento y trabajo.	Procesamiento en paralelo de caminos múltiples: Tarea: - directores que introducen cambios significativos en la empresa - se encarga a la vez de varios proyectos y su interacción - denominamos procesamiento en paralelo a mantener cada uno de los sub-proyectos en unión y sincronía. El trabajo tiene un doble objetivo: primero, resolver el problema, segundo resolverlo en forma tal que genere algunos principios que permitan enfrentar problemas en el futuro.
Estrato III 1 a 2 años	Gerente departamental. Las instancias singulares son integradas como un sistema seriado extendido en el tiempo.	Procesamiento serial: - coordina, supervisa, y dirige varios conjuntos de tareas relacionadas - regula y establece el proceso de trabajo entre secciones - toma distancia de la tarea y analiza cuál es el mejor camino - planifica y maneja objetivos - ser capaz de cambiar el camino elegido
Estrato II 3 meses a 1 año	Gerentes de 1° línea (team leaders), analistas, profesionales. Manejo de problemas singulares. Utilizar la imaginación para interpretar las necesidades subyacentes, requiere una respuesta situacional,	Tareas acumulativas diagnósticas. Tareas de especialistas: el resultado esperado no puede ser presentado a la persona en términos de un modelo concreto accesible a la información inmediata, pero es posible tener una visión abarcativa de la totalidad de la tarea - las resoluciones no son vistas en términos absolutos, sino "tal vez esto Y lo otro". Maneja una canasta de problemas al mismo tiempo, determina prioridades y se centra en ellas alternadamente a medida que el proyecto lo requiera. La tarea sigue siendo concreta pero debe reunir piezas de información o evidencias - uso del juicio o del criterio para llegar a la conclusión.
Estrato I 0 a 3 meses	Operarios, administrativos, asistentes y supervisores. Manejo de problemas singulares aislados	Juicio directo: Tareas manuales y administrativas. La tarea es asignada en términos de un resultado esperado que puede ser visualizado por la percepción directa. La persona no decide qué realizar ni cómo hacerlo. Meta estipulada - el jefe indica el camino a recorrer y cómo solucionar los problemas - manejo de variables simples - consulta al jefe ante lo imprevisto.

ANEXO N° II – CARACTERÍSTICAS DE ANÁLISIS DE CAPACIDAD

Estratos	Roles	Niveles de abstracción y procesamiento mental	Métodos de procesamiento de la información
Estrato VII 20 años a 50 años	Ejecutivo principal o CEO corporativo	Colocación de las unidades de negocio en las sociedades: Capacidad: incluye la construcción de caminos conceptuales y alternativos hacia el futuro, el desarrollo de las unidades de negocio con que se cuenta y la creación de otras nuevas, transformando, comprando o fusionando.	Paralelo: las explicaciones examinan una diversidad de argumentos o aspectos distintos vinculados con un tema. Cada uno supone un desarrollo serial en sí mismo. Las distintas líneas de pensamiento se mantienen en paralelo y, en un momento determinado del desarrollo del discurso, se relacionan entre sí. Puede desarrollarse un argumento que conecta razones eslabonadas en una serie; luego se desarrolla un argumento distinto, también constituido por razones encadenadas. La persona puede definir su posición contrastando las distintas líneas argumentales. Puede presentarse distintos escenarios que se condicionan mutuamente. El discurso tiene una cualidad condicional doble: si A, entonces y sólo entonces B, en el sentido de que se desarrollan varios escenarios que no sólo están relacionados sino que también pueden condicionarse uno al otro.
Estrato VI 10 a 20 años	Roles corporativos: vicepresidente ejecutivo, vicepresidente de nuevos negocios	Acumulación diagnóstica mundial: Capacidad: es necesario acumular datos significativos y también los datos menos significativos. Se deben analizar las situaciones mundiales y nacionales relevantes, ante la corporación. El trabajo reflexivo es ilimitado.	
Estrato V 5 a 10 años	Presidente de una unidad de negocios o gerente general.	Sistemas unificados totales: Capacidad: para organizar la complejidad en un horizonte temporal de 5 a 10 años, conservando la habilidad de predecir el futuro con suficiente confiabilidad como para desarrollar planes de inversión y proyectos. La persona debe ser capaz de: 1) definir el campo de operaciones para los otros niveles, 2) modificar su propio campo de operaciones dentro de la política establecida. Los problemas específicos son percibidos como oportunidades para reevaluar la adecuación al contexto del sistema de trabajo. Las conclusiones son consideradas como indicadores de la necesidad de modificar el contexto. Esto significa reformular los objetivos básicos de la institución o establecer nuevas políticas para su gobierno. El quinto nivel de abstracción se basa en la posesión de teorías intuitivas construidas a partir de la experiencia.	
Estrato IV 2 a 5 años	Gerente especializado: gerente comercial, gerente administrativo o directores de área	Modelamiento conceptual. Principios generales: Capacidad: el producto o proyecto es suficientemente abstracto desde el comienzo como para no ser anticipado en forma concreta, sino a través de la investigación imaginativa, que combina la representación consciente y subjetiva. El proyecto se va concretando, definiendo y contemplando a lo largo de su realización. En este estadio comienza la innovación. La formulación de principios generales representa un nivel de abstracción por el cual se conceptualiza la práctica a través de la formulación de políticas, proyectos, definiciones y procedimientos.	

Estratos	Roles	Niveles de abstracción y procesamiento mental	Métodos de procesamiento de la información
<p>Estrato III 1 a 2 años</p>	<p>Gerente departamental.</p>	<p>Exploración imaginativa, extrapolación de tendencias: <u>Capacidad:</u> tiene que ver con la construcción de caminos alternativos hacia una meta, para ello hay que considerar la unión de los conjuntos, relacionándolos entre sí y comparándolos con el fin de obtener un sentido más pleno de cada uno de ellos . Para realizar este trabajo además de usar el discernimiento que otorga la percepción directa y la acumulación diagnóstica, la persona que ocupa el rol debe, en primera instancia, considerar la situación total y elaborar caminos alternativos para resolver el problema. Tiene que poder evaluarlos y relacionarlos entre sí a la manera de una serie: "si hago esto puede ocurrir esto otro y así sucesivamente"..</p>	<p>Serial: las explicaciones o la exposición constituyen una línea de pensamiento formada por una secuencia de razones, cada una de las cuales conduce a la siguiente. La totalidad de este enfoque adquiere la forma de una cadena de relaciones causa-efecto, que se eslabonan entre sí. Este método de procesamiento tiene cualidad condicional: cada razón de la serie establece una condición que conduce a la siguiente y se prosigue de esta manera hasta llegar a la conclusión final.</p>
<p>Estrato II 3 meses a 1 año</p>	<p>Gerentes de 1° línea (team leaders), analistas, profesionales.</p>	<p>Imaginativo concreto: <u>Capacidad:</u> posibilidad de contener y sostener el problema firmemente en la imaginación y trabajar con él mentalmente sin contar con el apoyo que supone el contacto directo y físico con el objeto de trabajo - requiere la capacidad para separarse físicamente del campo de trabajo sin perder el sentido subjetivo del producto final en términos concretos.</p>	<p>Acumulativo: las aseveraciones no son inconexas, sino que, por el contrario, se trata de una serie de declaraciones que se conjugan entre sí. Las aseveraciones se van conectando del desarrollo del argumento, al que se enriquece mediante la adición de información relevante. Se razona mediante la acumulación de piezas de información consideradas significativas, relacionadas entre sí y combinadas con el fin de llegar a una conclusión que desemboca en una decisión. El discurso tiene una cualidad conjuntiva "y" - "y": esto más lo otro.</p>
<p>Estrato I 0 a 3 meses</p>	<p>Operarios, administrativos, asistentes y supervisores.</p>	<p>Perceptor motor concreto: <u>Capacidad:</u> el objeto de trabajo se encuentra, concreta y físicamente al alcance de la mano y requiere el uso de percepciones y sensaciones visuales, kinestésicas, táctiles y auditivas. La persona recorre un sendero preestablecido hacia la meta, resuelve una variable por vez. La información es familiar y concreta.</p>	<p>Declarativo: exponer aseveraciones, oraciones declarativas no conectadas entre sí. La información es presentada en forma de afirmaciones directas relevantes para la situación, que responden a estímulos inmediatos. Cada una de las afirmaciones es excluyente de otras; todas son independientes entre sí y responden a un juicio cerrado en sí mismo. El discurso posee una cualidad declarativa disyuntiva "o" - "o": esto o lo otro.</p>

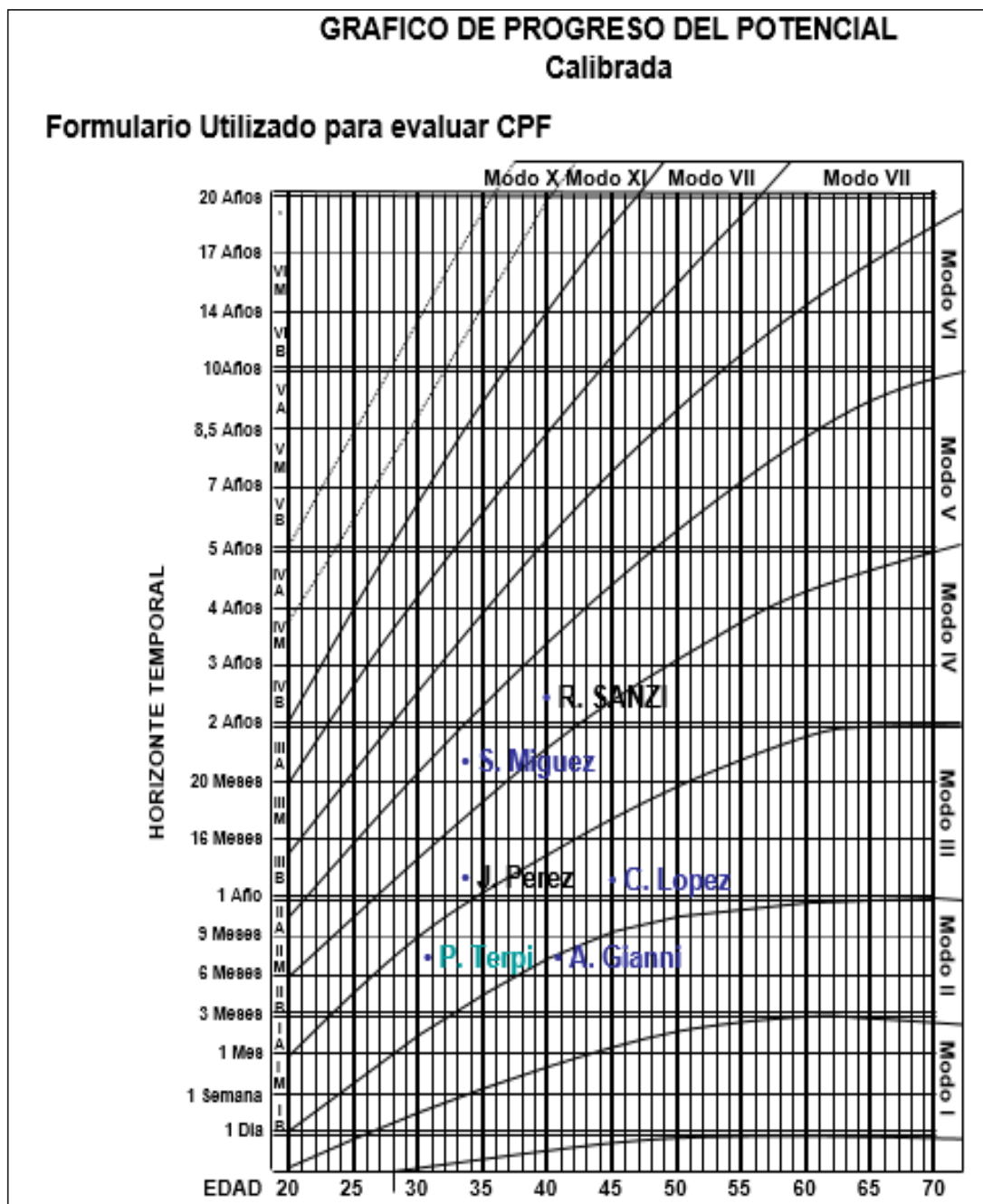
ANEXO N° III– EJEMPLO EVALUACIÓN NDT (Niveles de Trabajo) DE LA DIRECCIÓN CALIDAD FAASA REALIZADO POR EL ÁREA DE ORGANIZACIÓN DE RRHH EN 2013

ESTRATO			LDT			REGISTRO NDT						
						ROLES						
			ING. CALIDAD		CALIDAD RECEPCION MAT. DIRECTO		AUDITORIA PRODUCTO - PROCESO		GESTOR MODELO		QUALITY FP	
III	III A	20M	TL - ING CAL.			TL - AUD PROD TL - AUD PROC			TL CALIDAD FP			
	III M	16M				AUD - PROC MONTAJE			COOR - METROLOGIA CENTRAL			
	III B	12M		TL - CAL RECEP		AUD - PROC CHAPA		GEST-MOD	COOR -ING. CALIDAD AUD- PROCESO AUD- PROD			
II	II A	9M	COOR - SIST GESTION CALIDAD			DIAGNOSIS CPA AUDIT SALA METROLOGICA			COOR -CAL RECEPCION			
	II M	6M	A- PLAN ESTR Y REPORT ESPEC - QUALITY ING	COOR-TAVOLO RECEPCION ESPEC - LAB DE MATERIALES		AUD - PROC PINTURA - AUX - AUD PROC MONTAJE		AUX GESTOR MODELO	ESP - - LAB			
	II B	3M	REFERENTE -PILAR QC									
I	I A	1M		COORD BENESTARE								
	I M	1S										
	I B	1D										

ANEXO N° IV– IDENTIFICACIÓN DE POTENCIAL - EJEMPLO EVALUACIÓN CPA

Estrato	LDT	Evaluados
VI	10 A	
V	A 8,5 A	
	M 7 A	
	B 5	
IV	A 4 A	
	M 3 A	
	B 2 A	• R. SANZI
III	A 20 M	• S. Miguez
	M 16 M	
	B 12 M	• J. Perez • C. Lopez
II	A 9 M	
	M 6 M	• P. Terpi • A. Gianni
	B 3 M	

ANEXO N° V – IDENTIFICACIÓN DE POTENCIAL - EJEMPLO EVALUACIÓN CPF



ANEXO N° VI- GUIA PARA ENTREVISTAS

GUIA DE ENTREVISTA	
PUESTO _____	EDAD _____
AREA _____	ANTIGÜEDAD _____
¿Cuál es la función que cumple dentro de la empresa actualmente?	
¿Hace cuánto tiempo que desempeña esta función?	
¿Qué actividades, procesos y tareas se incluyen en el área que dirige?	
¿Cuántas personas componen su equipo?	
¿Puede mencionar cómo se encuentra estructurada la Dirección de RRHH?	
¿Qué importancia cree que tiene el área que Ud. dirige dentro de la organización?	
Actualmente, ¿En qué proyecto o proyectos se está enfocando el área? ¿Por qué?	

GUIA DE ENTREVISTA	
PUESTO _____	EDAD _____
AREA _____	ANTIGÜEDAD _____
¿La empresa o el área cuenta con una herramienta que le permita gestionar el talento? (De ser afirmativa la respuesta) ¿Cómo nace esa herramienta?	
¿Cuál es el proceso que se utiliza actualmente para identificar los talentos? ¿Quiénes son los encargados de aplicarla?	
¿Encuentra alguna debilidad en la herramienta utilizada?	
¿Cómo se administra la información que se obtiene de la aplicación de la herramienta? (¿qué se hace con la información?)	
¿Existen manuales u otros documentos que provean la información necesaria para la aplicación de la misma?	
¿Cuál es el objetivo final de la aplicación de la herramienta?	

GUIA DE ENTREVISTA	
PUESTO _____	EDAD _____
AREA _____	ANTIGÜEDAD _____
¿Qué es para la empresa un talento?	
¿Por qué creen que es importante identificarlos?	
Una vez identificados, ¿con qué herramientas cuenta Fiat para desarrollarlos y retenerlos?	
¿Cómo diseña los cuadros de sucesión la empresa?	
¿El cuadro de sucesión se revisa todos los años?	

ANEXO Nº VII- NOTAS PERIODÍSTICAS SOBRE LA SITUACIÓN QUE ATRAVIESA LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN LA REPÚBLICA ARGENTINA EN LA ACTUALIDAD

“En la Argentina, la industria automotriz continúa en el proceso de caída que se vio manifiesto durante el primer semestre del año. Un informe elaborado por la consultora Economías & Regiones reveló que la producción de autos continúa en baja. La retracción anual registrada respecto del mismo mes del año pasado es del 19,7%. Asimismo la producción anual ha acumulado una caída del 24,5% interanual.

El descenso en la producción se experimentó en las tres provincias donde se encuentran los polos fabriles de las firmas automotrices. Entre éstas, la más perjudicada fue la provincia de Santa Fe con una caída del 24,2%, seguida por Buenos Aires con un -19,9% y la provincia de Córdoba con -16,8%. (...)

(Fuente: www.gestionando.biz, 17/10/14)

La industria automotriz, en picada

“La recesión económica se expone con marcada nitidez en la **caída del mercado local de automóviles** y de vehículos comerciales. Esta dificultad se ha sumado al efecto negativo de medidas que están afectando a la industria automotriz argentina. Los ocho primeros meses de 2014 muestran una reducción de las ventas de vehículos nuevos del 35% respecto del mismo período del año anterior, en tanto que la fabricación local expone una caída del 24,8%.

Esta declinación tiende a acentuarse a pesar de los esfuerzos del Gobierno para lograr condiciones más accesibles de financiación mediante el plan ProCreAuto. (...)

La Asociación de Concesionarios (Acara) ya ha hecho pública su preocupación ante la realidad de reducciones en la planta de personal y el cierre de alguna de sus asociadas. Más notables fueron las suspensiones y despidos de personal en varias plantas terminales y autopartistas. Así lo han hecho las empresas Fiat, Volkswagen, Iveco y Honda. Es bien conocido el caso de Lear, la autopartista proveedora de mazos de cables. Si bien el grado de integración nacional de nuestra industria automotriz es menor que el de muchas otras, es considerada como una actividad de importantes efectos inducidos sobre el conjunto fabril. Se entiende, por lo tanto, la preocupación oficial por la reducción de esta actividad aunque sus niveles de producción sean todavía más elevados que los mínimos de la crisis del 2002/2003.

La situación automotriz no es sólo consecuencia de la caída general de la economía y de la reducción de las ventas a Brasil, aunque ambos factores influyen. También han incidido negativamente el impuesto aplicado a los vehículos de alta gama y más notablemente las restricciones a las importaciones derivadas del cepo cambiario. (...)

Por otro lado, la autorización con cuentagotas del uso de divisas para importar afectó notablemente la producción local. Debe tenerse en cuenta que esta industria presenta en nuestro país un balance de divisas negativo. (...)

(...) Por otro lado, muchos vehículos no pueden ser acondicionados o terminados para la venta por falta de elementos importados.

La industria automotriz argentina se ha desarrollado bajo sucesivos regímenes y condiciones que hoy determinan sus rasgos esenciales. Con excepción de algunos componentes, muestra una muy escasa capacidad de exportar a destinos diversificados. Hay sólo una fuerte complementación e intercambio con Brasil, apoyada principalmente en los acuerdos y en las empresas que operan en ambos países. Se carece de suficiente competitividad a nivel internacional para penetrar otros mercados y compensar reducciones no previstas del mercado interno. Esta característica estructural se agrava cuando, como ocurre actualmente, el Gobierno retrasa el tipo de cambio, impone controles cambiarios, legisla regulaciones laborales excesivas o gravámenes abusivos. (...)

(Fuente:<http://www.lanacion.com.ar/1727834-la-industria-automotriz-en-picada>)