Instituto de dirección y organización de empresa
UNIVERSIDAD DE ALCALA

Documentos a debate

Universidad de Alcalá

IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá, Nr. 65 septiembre 2014

Prof. Dr. **Norbert Thom** Universidad de Berna

TALENTMANAGEMENT

Concepto general y Programa especial para Universitarios

Una de las claves fundamentales para el desarrollo económico, de la competitividad y el crecimiento de una economía y de una empresa, la constituye el desarrollo de *talento.* La búsqueda de *Talentos,* su desarrollo e integración constituye hoy el factor determinante del éxito de la empresa. Y ello implica tanto la formación en el sistema educativo como el engarce con la realidad empresarial. Los *Programas de Trainees*, su éxito o fracaso descansa en esta dimensión del *Talentmanagement* como factor a descubrir en nuestra economía y en nuestro sistema educativo. La aportación del Prof. Thom de la Universidad de Berna (Suíza) durante décadas es una verificación empírica constante de los factores de éxito de una economía y de una empresa.

1. Introducción

Pocos temas han logrado la importancia que ha alcanzado en los últimos tiempos el tema del Talentmanagement en el ámbito de la Dirección de Personal. La empresa consultora a nivel global *Boston Consulting Group (BCG)* realizó una encuesta junto con la *World Federation Personnel Associations (WFPMA)* a 5.561 especialistas a nivel mundial en el año 2010 sobre cuáles serían los campos de actividad con mayor importancia en el futuro y cómo se tratan hoy *("current capability").* El *"Managing talent"* se clasificó de forma prioritaria en esta encuesta con respecto a su importancia futura *("future importance").* Por el contrario, su situación actual se valoró de forma crítica. De este fuerte contraste dedujeron los autores del Estudio *(BCG/WFPMA)* la urgente necesidad de actuar *("strong need to act").* Lo mismo sucedió con un estudio análogo que se realizó en 35 Países Europeos. En el marco de esta encuesta en la que participaron 2039 especialista se llegó a resultados semejantes (ver *STRACK 2011*, p.15).

En el área de la Cultura Alemana puede confirmarse la gran importancia del tema del *"Talentmanagement",* tal como se puede documentar, por ejemplo, en los resultados del Congreso realizado en la Universidad de Berna *(Véase Ritz/Thom 2011).* Muchos de los estudios de casos realizados con empresarios de alta reputación demuestran que se ha asumido plenamente la relevancia del tema y que se han desarrollado conceptos concretos para la solución del problema.

Basándose en un trabajo de investigación de largo plazo y de contactos con la Praxis empresarial, el autor de esta contribución trata de demostrar que en el ámbito de la Cultura Alemana se ha desarrollado un conocimiento bien fundamentado sobre el fomento de los *jóvenes Talentos* (Universitarios). Por lo que la afirmación realizada al principio sobre el mundo global y para Europa tiene que modificarse respecto a lo que se plantea en torno a los *Talentos* en el área de la Cultura Alemana como grupo de referencia. La Tesis es: en este campo específico hay que valorar de manera especial tanto la *importancia futura* como también el conocimiento actual disponible para la configuración de este problema.

Antes de entrar en más detalle sobre los Programas de Desarrollo de los jóvenes es necesario plantear algunos enunciados generales sobre el tema *"Talentmanagement"*.

2. Concepto general del *Talentmanagement*

Como *"Talent"* se denominó en la Europa antigua a una determinada unidad de peso y el correspondiente valor monetario. Con la formulación abstracta se trataba de un *"valor"*, de algo *"valioso"*. Pero también se tenía que depositar su confianza en este valor ("peso", importe monetario). Se produjo una transformación conceptual significativa al comienzo del siglo XVI. *Paracelsus,* un Científico Europeo universal (1493 hasta 1541), situó el término *"Talent"* bajo el siguiente concepto: el *Talent* es una capacidad, es un patrimonio, que se dispone en un determinado campo y que no toda persona se encuentra en esta situación. El *"Talent"* se define, por lo tanto, desde hace más de 5 siglos como una dotación especial en algún campo específico de la capacidad humana.

Los autores del mencionado estudio de *BCG/WFPMA* definen el *"Talentmanagement"* (primera vez en 2008, p.6) en los términos siguientes: *"Se trata de descubrir, desarrollar y vincular a todo el personal con un alto potencial en todos los niveles organizativos- (se trate de directivos, especialistas o de operarios-)"*. Todos los autores conocidos hablan de un *"alto potencial"* en una persona con *Talento.* A veces el personal con *Talento* no ha alcanzado en la actual situación el máximo nivel de prestaciones. Cuando se dan ambos, esto es, altas prestaciones en la posición actual y además un gran potencial de desarrollo, es cuando se habla en la literatura especializada de *High Potentials* (ver *Thom/Friedli 2008*). Los *Talentos* tienen que desarrollarse al nivel de *High Potential.*

A las personas con *Talento* les es común el hecho de que disponen de una alta formación especializada. Esta no es necesariamente solo académica. Se piensa también aquí en los artesanos con especial *Talento,* como en los grandes cocineros o en joyeros altamente dotados. En cualquiera de los casos las personas con *Talento* poseen una *fuerte motivación profesional* y tienen una gran satisfacción en las actividades que constituyen su reto. Pero además tienen la necesidad de su desarrollo profesional y satisfacer permanentemente esta necesidad. Especialmente con *Talento* son aquellas personas que disponen además de competencias sociales claramente definidas (por ejemplo, capacidad de comunicación y cooperación). En este caso el *Talento* tiene un componente social de competencias, con sus colegas de trabajo, con sus superiores y con personas de fuera de la propia Institución (por ejemplo, clientes). Si se analiza desde la perspectiva empresarial que define a una persona con *Talento,* podemos establecer que esta persona dispone de cualificaciones clave que son fundamentales e importantes para el empresario en el sentido de un desarrollo positivo y de éxito.

El *Talentmanagement* ha alcanzado peso tanto en la enseñanza como en la investigación del *management de personal.* En las obras básicas sobre este tema se define *Talentmanagement* en los términos siguientes: "el *Talentmanagement* se establece como el proceso clave de la economía de personal a la hora de reclutar y desarrollar hasta el *management de retención*". (Jäger 2009, p.15).

En la concepción del autor (y de sus coautores, *Thom/Ritz 2008/2013*) se implica al *Talentmanagement* como un proceso clave que se integra en la dirección de personal. El *management de Talentos* es una tarea conjunta de directivos y especialistas en el ámbito del *management del personal.* Ambos tienen que cooperar cuando se trata de conseguir *Talento,* de introducirlo en la correspondiente organización, en la valoración de sus prestaciones y de sus potenciales, en el desarrollo continuado de sus competencias, así como la posibilidad de mantener en el tiempo su capacidad de prestaciones y su disposición a las mismas.

Este proceso central del *Talentmanagement* (búsqueda, integración, valoración, desarrollo y mantenimiento de los *Talentos*) viene determinado por cinco funciones en el ámbito del *management de personal.* A la cabeza de las mismas *se encuentra la estrategia del management de personal.* Ésta tiene que armonizar la *estrategia empresarial* (según los mercados en los que actúa la empresa con ciertas estrategias competitivas) con la estrategia de personal (¿cuánto personal, con qué capacidades se necesita en el futuro para realizar las estrategias empresariales?), con lo que sabremos cuántos *talentos*, dónde y cuándo se precisan, esto es, que puede realizar una Institución con sus *talentos.* Una función básica la constituye también la *organización del management* de personal. Quien tiene determinadas tareas (directivos, especialistas internos y externos), con qué poderes, (competencias de decisión) y con qué responsabilidades asumen el *management del Talento*, esto es, cómo son los procesos parciales que tienen que organizarse en el management de *Talento*. La *planificación de personal* (como proceso del management de personal) cuida de la coordinación con otros planes parciales en la empresa (por ejemplo, con la planificación de ventas, con la de producción y con la financiación). Con esta planificación operativa se determina, la necesidad de personal cuantitativa y cualitativamente, y se aclara cómo se pueden financiar las necesidades del *management de Talentos.*

En el *marketing de personal* se trata de incrementar la atractividad en la empresa en los mercados de trabajo relevantes. Por lo que los empresarios tienen que conocer y ofrecer atractivos a las necesidades del grupo de referencia (aquí los *Talentos*), que correspondan a las necesidades de este grupo de personas. Con la última de las funciones de personal, el *Controlling de personal,* se establecen, entre otros aspectos, todos aquellos ratios que permitan valorar e interpretar las actividades que son necesarias para alcanzar los

objetivos perseguidos. Para el *management de talentos* es, sin duda, relevante, por ejemplo, el tiempo de permanencia en una determinada posición, los resultados de la valoración de las prestaciones, la satisfacción en el trabajo, así como las actividades y logros en el marco del desarrollo personal, de la formación.

Con lo que hemos descrito se define el marco de referencia en el que se incluye el proceso básico del *management de talentos*. En el apartado siguiente se describe cómo se configura un Programa de Desarrollo de *jóvenes Talentos* con el objeto de impulsar y mantener estos *Talentos con formación Universitaria* dentro de una organización.

3. Management de Talentos mediante los Programas de Entrenamiento (Trainee-Programme)

Después de la Segunda Guerra Mundial las primeras empresas en Alemania ofrecieron *Programas de Entrenamiento (TrPr)* para aquellos licenciados Universitarios provenientes del ámbito de las Ciencias Económicas y Empresariales. Hoy estos Programas de Entrenamiento constituyen una oferta estándar en muchas empresas en el ámbito de la Cultura Alemana. Los Círculos de personas, licenciados universitarios ("graduados") se han ampliado entre tanto a los sectores próximos a la economía: ingenieros, juristas e informáticos. De acuerdo con *Alfred Becker*, uno de los autores más conocidos en el ámbito del Desarrollo de Personal, se describe brevemente en los términos siguientes: *"…los licenciados Universitarios se integran de manera sistemática en el nuevo entorno y en su Cultura. El objetivo de los Programas de Entrenamiento es el de facilitar a los licenciados el paso a la vida profesional. Para lo cual "recorren" diferentes funciones empresariales establecidas previamente. Adicionalmente reciben una formación complementaria. Un Programa de Internamiento puede durar entre 6 y 24 meses"* (Becker 2013, p.560).

El autor de esta contribución ha seguido de cerca desde mediados de los años 70 esta oferta de formación para los Licenciados universitarios y ha investigado este proceso junto con los coautores de este estudio. Una definición anterior era (Thom, 1987, p.218): *"Mediante los Programas de Entrenamiento" se trata de dotar a un circulo elegido de Licenciados Universitarios con una formación básica para asumir funciones de dirección, de forma que dispongan de conocimientos y capacidades que les permita establecer las relaciones de comunicación, estructuras organizativas y una Cultura de organización de una empresa".*

Desde el punto de vista actual se tienen que realizar algunas modificaciones a esta definición. La definición de un "Círculo seleccionado" es correcta para aquellas empresas con un fuerte atractivo, ya que para cada plaza disponible del *Programa de Entrenamiento* hay muchos candidatos que lo solicitan. De estos solicitantes se selecciona con procedimientos a veces muy costosos, por ejemplo, el *Assesment-Center.*

La *"asunción posterior de funciones de dirección"* es lo que hay hoy que completar. Muchos *Ex -Trainees* están a la espera de posiciones de dirección y en algunas empresas llegan a tener posiciones en el top management. De manera complementaria bastantes empresas ofrecen en la actualidad en el marco de las carreras de directivas también posiciones en puestos especializados y en proyectos *(Ritz/Thom, 2011con casos concretos).*

En la definición de Thom (1987, p.218) los objetivos de aprendizaje para los *Trainees,* conforme con los niveles actuales de la investigación se complementan de la siguiente manera:

1. Se trata del *Principio de Formación*. Después de este Programa un *ex -Trainee* debe estar en situación de realizar una determinada actividad conforme a su formación en un ámbito especializado y ello de manera autónoma (por ejemplo, en el área del controller, manager de producto, dirección de personal).

2. También se persigue un *objetivo de información*. El empresario quiere conocer lo más posible sobre las actitudes y las inclinaciones del *Trainee*. El *Trainee* busca conocer la empresa (por lo menos en las diferentes funciones), y ver cuál es su capacidad personal de prestaciones y conocer sus preferencias para el desarrollo profesional.

3. El *objetivo de socialización* significa para el *Trainee:* que pueda entender mejor la cultura empresarial, dicho de manera más exacta, los *sistemas de valores* sobre los que descansa la actuación en las diferentes funciones por los que ha pasado, entenderlos mejor y conocer los valores básicos.

4. Con el *objetivo de la imagen* persigue el empresario disponer de muchos aspirantes altamente cualificados. Con lo que incrementan la atractividad de la empresa en el mercado de los *Talentos* (sobre todo, en las preferencias de los estudiantes ya avanzados en su formación).

5. El *Programa de Entrenamiento* ocasiona notables costes. Se trata desde el punto de vista económico de una inversión. En este caso se espera una contribución en forma de trabajo realizado después de la terminación del *"Programa de Entrenamiento".* Con el objetivo de *sostenibilidad* se puede perseguir de que el *ex –Trainee* se quede en la misma empresa después de terminar su formación, por ejemplo, un periodo de tres años (o más).

Desde el punto de vista del *"management del talento"* se puede retener una primera interpretación y valoración:

Con un *Programa de Trainee* los empresarios buscan desarrollar un grupo (un *Pool)* de futuros directivos cualificados y motivados. La medida en la cual este Círculo de personas cumplen con los requisitos anteriormente mencionados de *Talento* pueden tener los *Ex -Trainees* un desarrollo adicional y ser promovidos a posiciones que tengan exigencias más complejas. De acuerdo con la forma de pensar, típica de la Cultura Alemana, nadie es un *"Talento permanente"* por el hecho de que haya participado una vez en un *"Programa de Desarrollo de Directivos".* Después de cada una de las fases se confirman sus capacidades para decidir nuevamente si esta persona, este grupo de personas con Talento, siguen perteneciendo al mismo.

Se plantea la pregunta general sobre cómo pueden alcanzarse los mencionados objetivos de la mejor manera posible.

En el transcurso de las últimas décadas la experiencia práctica en el ámbito de la Cultura Alemana ha permitido acumular importantes conocimientos Científicos. En la investigación Universitaria se han podido valorar muchos datos empíricos. En el ámbito de los estudiantes de Máster y Doctorado del autor en las Universidades de Freiburgo-Suiza y Berna se han valorado seis estudios sobre *Programas de Trainees* en Alemania y en Suiza. Se dispone de un alto conocimiento sobre la configuración práctica de tales *"Programas de Desarrollo de futuros directivos" (véase Thom/Friedli 2008 y Thom/Nesemann 2011).* De esta forma pueden valorarse las tendencias a largo plazo (por ejemplo, sobre la duración de los *Programas Trainee*, su individualización *versus* estandarización, sobre las estancias en el extranjero, sobre los diferentes tipos de Programas) y también sobre los problemas más frecuentes en los procesos de realización en los *Programas de Trainee*.

Una dificultad compleja en la configuración de los Programas la constituye la carga temporal de trabajo del responsable de los *trainees*. Los *trainees* cambian en el transcurso de su formación pasando por diferentes departamentos (por ejemplo, ventas, contabilidad, personal). El ideal de referencia sería: en los Departamentos los superiores de los trainees dispusiesen de suficiente tiempo para poder facilitarles un conocimiento valioso y analizar sus interdependencias. En 10 de los 12 estudios empíricos realizados se demostró que la falta tiempo de los superiores para poder facilitar el *know-how* como el mayor problema a la hora de configurar el desarrollo eficiente de estos Programas. Con lo que se pone en peligro el que puedan alcanzarse los objetivos antes mencionados. Es evidente por lo que respecta a los *objetivos de la formación*. Pero también afecta a la interpretación de los valores *(objetivo de socialización)* que se queda corta y otros aspectos adicionales. En las conversaciones que ha mantenido el autor con los responsables de los *Programas de Trainee* se planteó un motivo básico para esta falta de tiempo de los superiores: el perfil de exigencias (en la descripción del puesto) y los objetivos anuales de los superiores no dejan mucho tiempo para los objetivos de la formación de *Trainee,* o bien posee esta actividad un valor secundario. Esta pone en peligro los *Programas de Trainee* (facilitar a la empresa aspirantes cualificados y motivados) y con ello uno de los componentes más importantes del conjunto del *Management de Talentos.*

El último estudio que ha dirigido el autor sobre *Programas de Trainee* ha sido la Tesis Doctoral de Kerstin Nesemann (2012) en la Universidad de Berna (Institut für Organisation und Personal). Los conocimientos más importantes de este estudio se sintetizan en los términos siguientes:

Este estudio está basado en una base muy amplia y muy diversa de datos. En un proceso sistemático de selección (se empezó con 552 Programas de Trainee potenciales en el ámbito de Cultura Alemana) la investigadora dispuso de 136 empresas (88 de Alemania, 35 Suiza y 13 de Austria) que cuentan al menos con los siguientes criterios para sus *Programas de Trainee*:

IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas, Universidad de Alcalá,
Nr. 65 septiembre 2014

1. Los *Trainees* son Licenciados universitarios (de Universidades, de Escuelas Universitarias), en primer lugar, en el ámbito de las Ciencias Económicas. No se excluyen Juristas, ingenieros e informáticos y Ciencias naturales.
2. En estos *Programas* hay un proceso planificado y organizado con estructuras didácticas. La formación en el puesto de trabajo y fuera del mismo, se desarrolló entre proyectos y rotación en las áreas de formación *(rotation)*.
3. La duración del Programa se encuentra entre 6 y 24 meses.
4. Se forma a varios *Trainees* al mismo tiempo (no se trata de un desarrollo individual.

Después de un proceso de selección por lo que afecta al cuestionario de la encuesta Kerstin Nesemann (2012, p.125-128) valoró 130 casos (ofertas del Programa Trainee)

En primer lugar unos datos descriptivos:

Las empresas en el ámbito de servicios (banca, comercio, empresas aseguradoras) son la mayoría (63%), más que las empresas de la industria (37%). La formación dura una media de 17,8 meses (la moda es de 18 meses). La media aritmética de los *Trainess realizados es de 5,2* funciones de formación (la moda es 4 estaciones).

Basándome en un estudio básico de la literatura que implica la valoración de 12 estudios previos, así como las referencias obtenidas en los Encuentros de 30 coloquios con directores de personal referentes a los *Programas de Trainees* y del desarrollo de personal que he realizado, junto con el Instituto Staufenbiel de Colonia, Kerstin Nesemann pudo deducir diferentes hipótesis que luego contrastó, con su material empírico original (de 130 empresas). El análisis estadístico fue realizado por el procedimiento de regresiones "Ordinary Least Square Regression und Robust Regression).

Las *hipótesis confirmadas* se exponen a continuación

1. El tiempo disponible por parte del *superior* directamente implicado en el *Trainee* para el conjunto de los *Programas de Trainee* tiene una influencia positiva

    a) En el *objetivo de socialización* del Programa de Trainee
    b) En el *objetivo de formación especializada* del Programa de Trainee

2. La implicación perceptible de la *dirección de la empresa* en los *Programas de Trainees* tiene una influencia positiva en el *objetivo de imagen interna* del *Programa de Trainee*

3. La existencia de un *Programa de Mentoring* en el marco de un *Programa de Trainee* ejerce una influencia positiva en el *objetivo de la imagen externa* del Programa

4. La integración del *Proyecto de trabajo* en el Programa tiene una influencia positiva
    a) El *objetivo de socialización* del Programa
    b) El *objetivo de formación* especializada del Programa
    c) El *objetivo de formación metódica* del Programa

5. La integración de una estancia *en el extranjero* en el marco del *Programa de Trainee* tiene una influencia positiva en el logro de *competencias interculturales* dentro del objetivo de formación del Programa

6. La *integración* del Programa en el sistema de desarrollo de personal empresarial tiene una influencia positiva en la *sostenibilidad* del Programa.

A estas hipótesis confirmadas se pueden añadir algunas consideraciones

En cuando a 1 a):

Un indicador muy importante de la *socialización* adecuada es el desarrollo de buenas relaciones de los *Trainees* con respecto a las personas de su entorno de trabajo. Además aprenden los *Trainees* las redes formales e informales y las estructuras de poder (las reglas del juego que se viven (Nesemann 2012, p.51). Quien está involucrado en redes informales puede establecer más fácilmente alianzas y coalicciones (Nesemann 2012, p.52)

En cuanto a 1 b):

Los conocimientos de los Trainees deben profundizarse y ampliarse. En la profundización se trata de conocimientos específicos de la empresa sobre las funciones en determinados campos de actividad de una unidad organizativa. En la amplitud logra el *Trainee* conocimientos más allá de la función de la empresa, los cuales afectan a los *Partners externos* de la empresa (Neseman 2012, p.45)

En cuanto a 2):

La imagen interna positiva debe mejorar la aceptación del *Programa de Entrenamiento* dentro de la empresa. Lo cual influye de manera favorable en el apoyo que den a los *Programas de Trainees* los responsables de la empresa. La dirección de la empresa es el grupo de personas que puede asegurar a largo plazo la existencia del *Programa de Trainees.* (Nesemann 2012, p.53)

En cuanto a 3):

La imagen externa positiva puede influir en el número y en la calidad de los aspirantes a los puestos de *Trainee.* De lo que se deducen ventajas de selección en comparación con otras empresas competidoras (Nesemann 2012, p.53).

En lo que se refiere al *Mentoring* se trata de una relación de aprendizaje en la que la persona posicionada en un nivel jerárquico alto y la otra persona menos experimentada, en un posicionamiento más bajo dentro de la jerarquía (el *Mentee*), en la actual constelación: el *Trainee.* El *Mentoring* se basa en la *cooperación* encontrándose la clave en el crecimiento del conocimientodel Mentee. Es por lo que la relación de intercambio es asimétrica. Por lo demás se modifica en el trascurso de la cooperación, es consecuentemente dinámica. Una tal relación entre ambos partners tiene una utilidad mutua y se basa en una mutua confianza. El aprendizaje no solamente se limita a los aspectos especializados, sino que también facilitan el conocimiento de las relaciones y estructuras de poder informales, el acceso a las redes y a los procesos de socialización del *Mentee.* Por último, puede el *Mentee* mediante esta interacción evaluar de manera más eficiente su propia prestación y su potencial. Se trata, por lo tanto, de varios objetivos los que se persiguen en el Programa de Trainees con un *Mentoring* perfecto (Nesemann 2012, p.81-91). Desde el punto de vista estadístico es significante que solamente haya una influencia positiva en el *objetivo de imagen externa.* Los Programas de *Mentoring* aún se pueden optimizar

En cuanto a 4):

El Proyecto de Trabajo puede realizarse de diferentes maneras. Se puede tratar de pequeños proyectos dentro del marco de las distintas áreas funcionales en la formación en la empresa. Pocas veces se trata de un gran proyecto vinculado a largas estancias de información en diferentes unidades organizativas. Los proyectos tienen una limitación temporal en cuanto a la complejidad de su tarea. Estos proyectos tienen los objetivos muy claros (tiempo necesario, costes a considerar, estándares de calidad a alcanzar, etc). Con lo cual es más fácil vincular la formación de *Trainees* con la asunción de responsabilidad por parte del *Trainee.*

Sobre el *objetivo de socialización* y del *objetivo de formación especializada* se ha hablado ya anteriormente. El *objetivo de formación* metódica abarca entre otros la búsqueda de información y su elaboración, así como las conclusiones para una actuación práctica. En concreto se trata del aprendizaje de *técnicas de grupo* y de presentaciones, así como de métodos en el marco del proyecto (por ejemplo, planificación temporal y costes).

En cuanto a 5):

Las *competencias interculturales* constituyen una forma especial de las *capacidades sociales.* Se trata de actuar de manera efectiva y adecuada con personas de otras culturas. Con lo cual debe diferenciarse entre lo que es el nivel del conocimiento (por ejemplo, el conocimiento de lenguas, historia, geografía), el nivel de los sentimientos (empatía) y el nivel de actuación (capacidad práctica para la comunicación, etc).

En cuanto a 6):

El *objetivo de sostenibilidad* se ha definido en el estudio de Nesemann (2012) como una permanencia del *ex -trainee* en la empresa por lo menos durante tres años después de haber terminado este Programa.

La integración del *Programa de Trainees* en el sistema de *Desarrollo de Personal* de la empresa se considera como una exigencia. En este estudio se ha desarrollado un índice especial para poder examinar exactamente esta interdependencia. El índice abarcaba las siguientes medidas de integración: señalar las posibilidades de carrera profesional

después del *Programa de Trainee,* así como también una percepción anticipada sobre las oportunidades de formación continua después del *Programa de Trainees,* el mantenimiento de relaciones de *Mentoring,* más allá del desarrollo general del *Programa de Trainees*, una valoración regular de los *Trainees* en el trascurso del Programa, así como una vinculación de la valoración del *Trainee* con el sistema de valoración para el desarrollo de directivos, la integración del *Trainee* en el sistema de valoración para el desarrollo de los directivos, la integración del *trainee* en equipos reales y en proyectos empresariales, implicación (compromiso personal) de la dirección de la empresa con el *Programa del Trainee* y, por último, la continuidad del *Programa de Entrenamiento*, esto es, que no haya sido interrumpido hasta ahora por motivos de costes.

4. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS

En el área de dirección de personal en la Cultura Alemana se ha trabajado bastante en las últimas décadas en la ampliación del conocimiento sobre la configuración de los *Programas de Trainees* (ver Wegerich 2013), como elemento del *Management de Talentos*. De lo que pueden aprovecharse también otros Países.

Los conocimientos empíricos facilitan, entre tanto, la valoración de Programas concretos en cuanto afecta a su efectividad y eficiencia. La Universidad de Berna y el Institut für Organisation und Personal) ha concedido hasta ahora dos veces el Premio al mejor *Programa de Trainee* de Suiza. Los criterios considerados para esa concesión se hicieron públicos (Thom Nesemann 2011, p.31 ss.) Del proceso de valoración en múltiples empresas sabemos que por lo menos los empresarios relevantes dominan muy bien este *Programa de Talentos*. El enunciado general del mencionado estudio señalado al principio del *BCG/WFPMA,* según el cual se analizó a nivel mundial el *Management de Talento* y se consideró que estaba mal desarrollado, tiene, sin embargo, que relativizarse para el Programa de Licenciados Universitarios en el ámbito de lengua de la Cultura Alemana.

¿Cuáles son las conclusiones generales que pueden sacarse del conocimiento actual sobre el desarrollo de los *Programas de Trainee*?:

1. Licenciados Universitarios. (de Ciencias económicas y empresariales), tienen capacidad profesional después del estudio, pero no tienen la facilidad profesional. Se precisa, por lo tanto, de una formación complementaria empresarial especial en la empresa. En los *Programas de Trainee* se trata, por lo tanto, en cierto modo, de poder realizar el *concepto dual,* consecutivo, de forma que una formación Universitaria basada en la fundamentación teórica se continúe con una formación empresarial estructurada.

2. Los *Programas de Trainee* se han abierto también, entretanto, a las Escuelas Empresariales. A las Escuelas Empresariales (Hochschulen für angewandte Wissenschaften) pueden acceder personas que tienen ya una formación profesional. Entonces realizan una prueba de madurez (Fachabitur) y pueden acceder a las Escuelas Empresariales en las cuales la mayoría de los estudiantes terminan con un diploma de *bachelor* pasando al mundo del trabajo. También es posible un estudio de máster, tanto en las Escuelas Universitarias como también en una Universidad, que, por regla general, exige condiciones adicionales (nuevos exámenes) antes de ser admitidos al Máster: Importante es el *Principio de la permeabilidad*. No tiene por qué perseguirse entrar en una Universidad. Una formación profesional dejará abiertas todas las posibilidades y no debe ser un callejón sin salida. Lo que no significa que sea muy alto el porcentaje de una generación que través del examen de bachillerato (Matura) cambie a la Universidad (tal como sucede en los Países Europeos latinos), sino que existen las alternativas. La capacidad del mercado de trabajo mejora, sin duda, también con esta formación alternativa por regla general. Esta situación positiva se refleja en una reducida tasa de paro juvenil en el ámbito de la Cultura alemana, lo cual, es, sin duda, consecuencia de este proceso educativo.

3. Entre tanto se ha desarrollado también un estudio dual: el estudiante realiza simultáneamente su estudio formalmente con el trabajo en una empresa y realiza de manera paralela con la formación de bachelor y máster fomentando en los trabajos los proyectos de transferencia de la praxis. La *Steinbeis Hochschule (Stuttgart/Berlín)* dispone ya de experiencias amplias con este concepto. Coopera con empresas relevantes como, por ejemplo, Daimler y Bosch.

4. Los países de Cultura Alemana son países orientados a la exportación y tiene muchas empresas internacionales. Es por lo que una permanencia en el extranjero dentro del marco del *Programa de Trainees* ha alcanzado en las últimas décadas un valor importante. Cuando los *Trainees* realizan una parte de su formación en una de las filiales en el extranjero no solamente mejoran las competencias interculturales, sino que también contribuyen a la exportación del *Know-How* para el desarrollo de los jóvenes talentos.

5. BIBLIOGRAFÍA

Becker, Manfred (2013): Personalentwicklung, 6. Ed., Stuttgart 2013

Jäger, Wolfgang (2009): Talentmanagement ist Personalmanagement. En: Talent Management, ed. por Wolfgang Jäger y Alfred Lukasczyk, Colonia 2009, p. 15 - 24

Nesemann, Kerstin (2012): Talentmanagement durch Trainee-Programme. Wiesbaden 2012

Strack, Rainer (2011): Certainties in uncertain Times. En: Personalwirtschaft, Número Especial 1/2011, p. 14 - 17

Ritz, Adrian/Thom, Norbert (2011): Talent Management, 2. ed., Wiesbaden 2011

The Boston Consulting Group/ World Federation of Personnel Management Associations (2008): Creating People Advantage. (online, www.bcg.com/impact_expertise/...)

Thom, Norbert (1987): Personalentwicklung als Instrument der Unternehmungsführung. Stuttgart 1987

Thom, Norbert/Friedli, Vera (2008): Hochschulabsolventen gewinnen, fördern und erhalten, 4. Ed., Berna 2008

Thom, Norbert/Nesemann, Kerstin (2011): Talententwicklung durch Trainee-Programme. En: Ritz, Adrian/Thom, Norbert [Herausgeber] (2011), p. 25 -38

Thom, Norbert/ Ritz, Adrian (2008/2013): Public Management, 4. ed., Wiesbaden 2008. (En Francés: Management public, Lausanne 2013)

Wegerich, Christine (2013): Handbuch Traineeprogramme. Stuttgart 2013

Prof Dr. Norbert Thom

El Prof. Dr. Norbert Thom (1946) investigó y enseñó en las Universidades de Colonia, Giessen, Freiburg/Suiza y Berna en el ámbito de la *Innovación,* Organización y Personal. Desde su jubilación en el año 2012 se ha centrando fundamentalmente en dos encargos de los Consejos de Administración de empresas industriales activas en el plano Internacional (Técnicas médicas e industrias de plásticos). Imparte clases en el extranjero, entre otras en la Universidad de Alcalá de Henares, así como imparte Conferencias y es autor de diversas publicaciones. (www.iop.unibe.ch). Es Profesor Emeritus de la Universidad de Berna y Profesor Invitado de la Universidad Alcalá.

El texto original alemán es **"Talentmanagement Generelles Konzept und spezielle Programme für Hochschulabsolventen".** La traducción ha sido realizada por el Profesor Santiago García Echevarría
EDITA: © INSTITUTO DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS (IDOE) Universidad de Alcalá Dirección: Pl. de la Victoria, 2. 28802 Alcalá de Henares (Madrid) (ESPAÑA)
Tel.: +34 91 8854200 – Fax.: +34 91 8855157 Web: http://www.idoe-uah.es E-mail: echevarria.uah@telefonica.net/ idoe@uah.es
CONSEJO DE REDACCIÓN: Prof. Dr. Santiago García Echevarría / Prof. Dr. Mª Teresa del Val Núñez / Prof. Dr. Eugenio M. Recio Figueiras ISNN: 1887-0295
Depósito Legal: M-43532-2006 IMPRIME: SOKAY SYSTEM, S.L. P. E. Neinor Henares Edif 3- Nave 28880 MECO- Madrid