

# Desafíos 2011

Diez expertos repasan los temas más calientes en la agenda de Recursos Humanos del próximo año y anticipan algunas claves para que las empresas continúen siendo atractivas para los mejores talentos. Búsquedas ejecutivas en alza y una fuerte apuesta a la capacitación completarán el panorama

Producción: Estefanía Giganti



Pasa a pág. 11





## GESTIÓN DEL TALENTO - Entre las búsquedas y la retención



### Susana Larese

Directora de Stanton Chase

Durante 2010, hemos observado la apertura de nuevas unidades de negocios y desarrollo de oficinas regionales con sus consecuentes puestos gerenciales a cubrir. Dado que el modelo económico argentino tiene un impulso fuerte en el consumo, son principalmente estas empresas las generadoras de puestos de trabajo, especialmente las alimenticias, de cosmética, limpieza y electrodomésticos. Las automotrices estuvieron muy activas así como la industria de las telecomunicaciones. Tampoco los servicios financieros (bancos, seguros, prepagas) se mantuvieron ajenos al clima creciente de demanda de ejecutivos.

Imaginamos que el año 2011 tendrá un comportamiento similar a 2010. Si bien por tratarse de un año de elecciones podría haber algún clima de incertidumbre, no creemos que esto frustre las buenas expectativas, a finales del año. En cuan-

to al tipo de puestos que imaginamos serán requeridos, suponemos que se mantendrá la demanda en el sector Industrial y Logística, en Marketing, Ventas y Estrategia Comercial, en Planeamiento y Control, y en Finanzas.

Este buen clima local será favorecido por la bonanza en la región, particularmente de la economía brasileña que podría volcar parte de su efecto de crecimiento sobre nuestro país. Es probable que, en el país vecino, la demanda de ejecutivos no pudiese ser cubierta en su totalidad con recursos propios, orientando la mirada de algunas empresas a captar ejecutivos argentinos dispuestos a emigrar.

Planteada esta situación se avizora claramente una amenaza para las empresas que operan en la Argentina (locales e internacionales): ¿qué estrategias de retención utilizarán para evitar que sus profesionales talentosos los abandonen? Con franqueza, el problema de la retención de talentos es un tema que vino para quedarse. No sólo deberemos temer perder nuestros talentos a mano de la competencia, sino que ahora también, el riesgo será que emigren a otros países.

### Alejandro Mascó

Socio y Director de Oxford Partners

El año 2011 será intenso. Cuando hablamos de intensidad en el mundo de los Recursos Humanos, hablamos de profundizar las capacidades individuales con el desarrollo del talento y la motivación de los empleados para retenerlos. Toda organización, para alcanzar sus objetivos, requiere de equipos diferenciados por sus capacidades y competencias. El talento en la dinámica de negocio actual se ha convertido en un diferenciador. Tomar de cada colaborador aquellas características naturales y trabajarlas en equipo, para que éstas crezcan y se consoliden como talentos, es el camino directo. El 2011 será también un año fuerte de búsquedas. Estamos en un momento de alza laboral y

esto, en algunas áreas de negocio, deja ver dificultades, ya que nos encontramos con escasez de talentos, especialmente en mando medios y jóvenes profesionales.

Tecnología, Petróleo y Energía son las áreas de negocios más significativas en cuanto a la necesidad de talentos. Otro factor relevante para 2011 se centra en que la Generación Y comienza a ser promocionada a posiciones gerenciales, lo que significa una reorganización interna en las estructuras y roles de los CEOs. Este estilo de gerentes es bien diferenciado de los estilos de gestión de los Baby Boomers y Generación X. El entender y aceptar que las diferencias generacionales de todos los colaboradores no se contraponen, sino que se complementan, nos permitirá guiar y focalizar los esfuerzos en un inteligente desarrollo de negocio.



### CLAVES



✓ La demanda de ejecutivos crecerá en todas las industrias.  
✓ Los países vecinos también competirán por el talento local.



### Ricardo Backer

Titular de Backer Advisory

El próximo año será de expectativa, a la espera de lo que ocurra con las elecciones. Se verán programas de revitalización gerencial para que el equipo actual tome nueva energía en sus impulsos estratégicos, antes de definir que necesitan un cambio de personas.

Por la misma razón, miran con mucha atención sus recursos internos para estar seguros de que no pueden generar desde allí los candidatos que necesitan para sus proyectos de crecimiento.

Por lo tanto, veo en marcha proyectos de alineación de sus equipos gerenciales y programas de *coaching* para acelerar la maduración de sus propios recursos.

¿Qué significa todo esto para los profesionales

que analizan sus carreras? Depende de dónde están. Para gerentes Generales, que las mayores oportunidades seguirán fuera de la Argentina o en posiciones regionales, o para reforzar los cuadros de pymes que crecen significativamente. Para los demás, que la clave para mantenerse o crecer en sus posiciones es entender el contexto y ser muy proactivos.

Los financieros deberán ayudar a manejar el negocio en tiempos de inflación, los comerciales, tendrán que compensar el aumento de costos en un contexto que va empezar a resistir suba de precios, los operativos tendrán que dar mejor servicio con menos recursos. Y el gerente General deberá balancear todo esto. Como resumen, los que están trabajando lo tendrán que hacer con mucha intensidad y sufrirán en su calidad de vida. Muchos tendrán oportunidades, si se suben a la ola de innovación.

### Edgar Medinaceli

Director Ejecutivo de Russell Reynolds Associates

Hacer pronósticos es siempre difícil. Ezra Solomon, quien fuera profesor de economía en Stanford, decía que el único rol que cumplen los pronósticos en Economía y Negocios es hacer que la astrología parezca respetable. El 2011 será un año de transición. El mercado de búsquedas ejecutivas se moverá en el espacio que hay entre esas dos tensiones contrapuestas, el crecimiento de corto plazo y las incertidumbres de mediano plazo. En general, la incertidumbre reduce el apetito de las empresas por embarcarse en inversiones; y toda contratación ejecutiva es en esencia una inversión de largo plazo. Pero al mismo tiempo, cuando la economía crece existen nuevas oportunidades de negocios, las organizaciones se encuentran tensionadas y muchas necesitan incorporar nuevas habilidades o fortalecer sus equipos de liderazgo.

Lo mismo aplica a los ejecutivos: la incertidumbre los incentiva a permanecer en sus organizaciones; el crecimiento los tienta a

buscar nuevos horizontes. Esta combinación de factores contrapuestos nos permite prever un moderado aumento de la demanda de ejecutivos, especialmente en el primer semestre del año próximo. Esta mayor demanda se dará en prácticamente todas las ramas de la actividad económica y en todos los niveles.

¿Qué sectores serán más dinámicos? Seguramente aquellos con fortalezas estructurales como el consumo masivo, o que recibirán inversiones, como energía y minería; o allí donde hay un déficit crónico de profesionales, como en ciertas industrias manufactureras. También es de esperar un aumento en la demanda de ejecutivos en el sector de servicios financieros.

En relación a las funciones, las posiciones comerciales seguirán siendo fuertemente demandadas. Es también probable que algunas firmas busquen profesionales de las Finanzas con experiencia en mercados de deuda y de capitales. Seguirá observándose también el regreso de muchos profesionales del exterior. En resumen, si usted está buscando trabajo, el primer semestre del año próximo será un momento favorable; y, si busca talento, enfrentará un mercado más dinámico y competitivo durante 2011.





**Andrés Hatum**  
Profesor asociado de  
IAE Business School

Los procesos electorales en la Argentina siempre tienden a paralizar movimientos, contrataciones, cambios y a exigir prudencia, en cuanto a presupuestos. 2011, no debería ser una excepción. Sin embargo, existen algunas luces de esperanza.

Este año ha sido uno de los más dinámicos e intensos, en

cuanto a procesos de búsqueda en la última década. Las firmas seguirán con un ritmo de contratación importante, ya que han comenzado procesos de transformación que no pueden detenerse o dar marcha atrás.

En este contexto, las recomendaciones se centran en una mirada más largoplacista, a la hora de manejar el capital humano.

■ En procesos electorales, aceitar los mecanismos de comunicación para evitar la esquizofrenia organizacional.

■ Gestión de talentos con una mirada más allá de la coyuntura.

■ En el marco de un recambio generacional, donde los *Millennials* comienzan a ocupar posiciones más importantes. El trabajo será lograr un *blend* organizacional, que permita evitar las fisuras en los procesos de toma de decisiones por desentendimiento entre las generaciones.

■ Trabajar sobre la formación de capacidades organizacionales, pensando en los próximos cinco años. Deben estar orientados a dar mayor flexibilidad.

**Fabiana Gadow**

Directora Regional de RR.HH.  
de Deloitte LATCO



La realidad de nuestro país prevé un 2011 incierto. La gestión del talento no es ajena a ello, según los datos disponibles.

■ Nuevos negocios se seguirán desarrollando, por ejemplo, centros de servicios compartidos, polos tecnológicos, que requieren perfiles específicos.

■ La expectativa de empleo se estima, en promedio, de +20%.

■ Costos laborales en aumento con la judicialización del empleo y acuerdos de suba de salarios de personal de convenio. ¿Cuáles podrán ser los principales desafíos a futuro en términos de gestión del talento?

■ Balancear el corto plazo (optimización de costos y manejo de crisis); con el largo plazo (productividad y capacitación).

■ Ante probables acuerdos sindicales de incremento salarial, cuidar la equidad entre los empleados de convenio y el resto.

■ Atraer y retener, en especial, ingenieros, informáticos, técnicos, contadores y talentos sobresalientes en general.

■ Preservar un buen clima de trabajo.

■ En un entorno más volátil e incierto, los líderes deberán estar presentes, accesibles, conectados y dispuestos a entender las expectativas y situación de los talentos.



**Gabriel Aramouni**  
Director del Centro de  
Educación Empresarial,  
de la Universidad de  
San Andrés

La educación ejecutiva es un insumo de un proceso de cambio mayor. Se trata de desencadenar el liderazgo y las capacidades organizacionales. El aprendizaje corporativo se está moviendo de un proceso educativo hacia una práctica estratégica de liderazgo. Aumentan las demandas de programas, tanto customizados como abiertos, basados en la aplicación, focalizados en las soluciones, en el *coaching* individual y la gestión de proyectos, en el fortalecimiento de equipos y de redes sociales, en prácticas de *action learning* y en la construcción de comunidades virtuales permanentes.

Para 2011, se espera un buen año para la economía argentina y eso presupone que las inversiones en capacitación seguirán creciendo. El sector agropecuario y las empresas alimentarias, automotrices, petroleras, mineras, químicas, tecnológicas, de telecomunicaciones, la construcción, laboratorios medicinales y los servicios continuarán con buen movimiento y requerirán formación. En este marco, los principales temas girarán entre otros alrededor de la innovación, la creatividad y el liderazgo; el análisis del contexto; la internacionalización de negocios; el desarrollo y la gestión de talentos; marketing digital; negociación bajo presión y control de gestión.

Otra modalidad son los programas consorciados, donde una organización central convoca a sus socios de negocios para compartir una experiencia de aprendizaje. Crece también la tendencia de empresas multinacionales y multilatinas que eligen a Buenos Aires para el desarrollo de sus programas ejecutivos regionales. Asimismo, aumentan las oportunidades de nuestro país para expandir las actividades de educación ejecutiva en América latina.

CLAVES

- ✓ Crecerá las demanda de programas, customizados y abiertos.
- ✓ Ventas y liderazgo: dos temáticas centrales del nuevo año.



Dentro del margen, siempre saludable, de precaución y cautela que hay que tener en este país, creo que 2011 será un año de oportunidades, siguiendo con la tendencia actual. En este contexto, la capacitación jugará su destino debatiéndose con sus propias paradojas. Con respecto a las temáticas centrales que se demandarán en 2011, habrá dos áreas clave:

■ **Ventas:** El desafío es lograr la transformación real del paradigma del vendedor. Desde aquel vendedor centrado en sí mismo y en sus habilidades personales para convencer -reactivo, informal y poco confiable, que con ciertas modificaciones cosméticas aún lo podemos encontrar por todos lados, habiendo logrado sobrevivir a contextos que le exigen diferentes habilidades y competencias- al vendedor centrado en el manejo integral de su negocio que se requiere hoy, formado e informado, proactivo, organizado, estratégico, formal y confiable.

■ **Liderazgo:** La problemática central hoy en día en las organizaciones tiene que ver con las relaciones interpersonales, por encima de las competencias técnicas. El liderazgo sigue siendo hoy el gran tema por resolver. La actualización y reformulación del modelo de liderazgo en la empresa es todavía una asignatura pendiente.

El 2011 será un año importante para la capacitación empresarial, tanto cuantitativa como cualitativa. El contexto estará esperándonos para que podamos demostrar que la práctica de capacitación ha evolucionado y estará a la altura de las circunstancias, conquistando el posicionamiento, el reconocimiento y los resultados deseados.



**Roly Boussy**  
Director del Grupo Boussy

SALARIOS - Al ritmo de los sindicatos



**Florencia Deverill**  
Talent & Total Rewards  
senior Manager de Hewlett

Según datos de nuestra última encuesta, en el presupuesto 2011 las empresas proyectaron un aumento de 20%. Eso es lo que dicen formalmente, pero, después de la experiencia de este año, seguramente querrán tener otro 4% a la mano, sobre todo teniendo en cuenta que se proyecta 30% de inflación. Todos van a tratar de presionar en el primer semestre, antes del desenlace político. Pero en cuanto a criterios y distribución, los ajustes van a ser parecidos a los de este año.

Los ajustes  
salariales 2011  
se ubicarán  
entre el  
20% y 25%.



CLAVES



**Marcela Angelli**  
Directora de Capital  
Humano de Towers Watson

Ya se presupuesta un 24% o 25% de aumento. Claro que va a haber que seguir de cerca el comportamiento de los sindicatos. Mi sensación es que van a presionar bastante y lo van a conseguir, por tratarse de un año electoral. Por esta presión, tal vez los aumentos terminen siendo de nuevo un poco más altos que los presupuestados.