

# Talento 2012: el activo máspreciado

**Especialistas en capital humano aseguran por qué la retención pasará a ser el principal desafío para las áreas de Recursos Humanos. La clave estará en saber combinar salarios competitivos con creatividad en la oferta de beneficios.**

Por Juan Cruz Argañaraz



Pasa a pág. 11





Comienza un año incierto, con un contexto de crisis internacional que, al parecer, reducirá el crecimiento en los distintos países. Se suma un panorama nacional marcado por la reelección de un gobierno acostumbrado a administrar la abundancia pero no la escasez. Cinco especialistas en capital humano se animaron a dar su visión a *Management* sobre cuáles serán los principales desafíos para las empresas en 2012. En un principio, coincidieron en que las compañías deberán hacer frente y desafiar a este próximo escenario con un principal protagonista: los talentos. Serán ellos los encargados de generar incrementos a pesar de situaciones externas adversas.

Infinitas son las definiciones de aquel empleado que es considerado un talento, sin embargo, los consultores concuerdan en que se trata de aquel que le agrega a su posición un valor. Son, también, aquellos que ocupan las posiciones claves dentro de las compañías, capaces de generar cambios y mejoras gracias a su creatividad y entrega. La ecuación de talento resulta así de la multiplicación entre capacidad y compromiso, donde ninguno de ambos factores puede ser cero. Tal es el cambio que producen dentro y fuera de la empresa, que justifica el esfuerzo económico y creativo para retenerlos, coinciden los expertos.

#### Buscando indicadores

Aunque los departamentos de



**“La retención de reemplazos internos, es decir los mandos medios, es cada vez más compleja.”**

**Paula Molinari, de Whalecom.**

Recursos Humanos vienen trabajando, en los últimos años, en ideas de selección y retención de talentos, 2012 será particular. El nivel de rotación de empleados en las empresas se fue incrementando con el paso del tiempo, y mientras antiguamente el promedio era de cinco años, actualmente es de tan sólo dos. “Las empresas están cada vez más preocupadas en estas cuestiones. Por eso, se están buscando indicadores y midiendo estos fenómenos”, explica Paula Molinari, presidenta de Whalecom, consultora especializada en gestión de cambio y desarrollo de organizaciones.

Sin embargo, la principal distinción con los años anteriores, es la incertidumbre del contexto inflacionario bajo el que deben y deberán actuar las empresas, ya que el margen de trasladar los precios a los costos es cada vez menor. “Yo veo que hay un tema principal para el próximo año y es la compensación por la presión inflacionaria y la presión sindical”, resalta Andrés Hatum, profesor especialista en Capital Humano de la escuela de negocios IAE. Hatum recuerda que la cuestión económica, que será la protagonista de 2012, influye directamente en la retención de talento, ya que las compensaciones se transforman en un problema para las compañías. “En un contexto de inflación la compensación es importante y es definitivamente molesto generar talento en estas circunstancias, porque algunas medidas se diluyen cuando la preocupación es la desvalorización del sueldo”, agrega, por su parte, Molinari.

#### Evitar la rotación

El salario será la principal cuestión que los ejecutivos tendrán en cuenta a la hora de evaluar una propuesta laboral, y las empresas deben estar preparadas para evitar la rotación con un capital limitado. Las compañías habitualmente realizan ajustes de compensaciones una o dos veces al año, pero, debido a las subas y bajadas de la inflación, pue-



**“El tema principal para 2012 es la compensación por la presión inflacionaria y la presión sindical.”**

**Andrés Hatum, de IAE.**



**“Los ajustes desactualizados, provocaron una gran tensión entre las firmas y los empleados.”**

**Susana Larese, de Stanton Chase.**

de que sean pocos y generan un importante desafío. “En el último tiempo, y en más de una oportunidad, los ajustes han quedado desactualizados, provocando una huida de talentos y una gran tensión entre las empresas y los empleados”, analiza Susana Larese, directora local de la empresa de búsquedas ejecutivas Stanton Chase Internacional. A pesar de la problemática, la especialista se muestra optimista y supone que con importantes negociaciones de por medio será posible encontrar una solución que produzca beneficios para ambos actores.

Por su parte, Enrique Babis, socio del área de Human Capital de PwC Argentina, propone dos métodos principales para combatir la rotación con una situación económica inestable: generar una compensación monetaria selectiva y una compensación no monetaria. “Las empresas deben incorporar tecnología para realizar evaluaciones de desempeño y, correspondiendo a los resultados, a algunas personas se



**“La retención de talentos hace la diferencia. Son el 20% de la gente que genera el 80% del valor.”**

**Enrique Babis, de PwC.**

les debe otorgar más dinero que a otras”, sintetiza. Agrega que, en segundo lugar, se encuentra una variable creativa, para poder generar también otras ideas vinculadas a los beneficios para el personal. “Los empleados las valoran y no logran un impacto directo en el costo”, indica.

Para poder generar estrategias de compensación no monetarias la pregunta que deberán hacerse los gerentes de Recursos Humanos es: ¿Qué priorizan las nuevas generaciones?

Si bien las demandas son variadas, dos son los pilares en los cuales aconsejan concentrarse los especialistas consultados. Por un lado, los jóvenes desean aprender, aumentar sus competencias y ampliar su empleabilidad, y, por el otro, las generaciones buscan integrar trabajo con vida personal. “La concepción del trabajo se modificó, ya que, mientras en el siglo XX se separaba la vida laboral de la personal, el siglo XXI las integra. El resultado: las prioridades de una pasan a ser prioridades en la otra. La gente busca principalmente empresas que se crucen con sus valores”, destaca Molinari. La *headhunter* Martha Alles coincide y agrega: “Conciliar la vida profesional y personal es un tema de interés no sólo para las mujeres, como se creyó durante mucho tiempo, sino también para los varones, ante todo, de las generaciones más jóvenes”.

Los especialistas recuerdan que, actualmente, la generación es activa y chequea continuamente si hay alguna oferta que se acerque más a su modelo de vida, teniendo en cuenta el lugar y el clima, por ejemplo. “Se vuelven importantes algunos atributos que antes no lo eran. Por eso, según las encuestas, en los últimos cinco años, la variable ubicación del trabajo ha crecido a pasos agigantados”, revela Molinari. Programas especiales para mujeres, flexibilidad en horarios, *home office*, certificaciones de calidad de vida, más vacaciones y pago de guardería son algunas de las políticas que producen

## ¿Capacitar los empleados internos o reclutar nuevos?

### ● Capacitar mandos medios

Esta estrategia es utilizada para cubrir una vacante del personal jerárquico a través de la capacitación de los mandos medios. Se trata de una herramienta preventiva y basada en la anticipación.

#### ■ Pros:

- ✓ Es rápido y económico.
- ✓ Preserva la cultura y los valores.
- ✓ Tiene experiencia dentro de la empresa.
- ✓ Demuestra un eficiente desarrollo interno.
- ✓ Genera expectativas de crecimiento en los empleados.
- ✓ La empresa reconoce entre sus colaboradores eficiencia y liderazgo.
- ✓ Las capacitaciones son valoradas por los empleados que logran comunicación y conexión con sus compañeros.

#### ■ Contras:

- ✓ Si se trata de un nuevo negocio, puede que el empleado no tenga conocimiento o *expertise* en la materia.
- ✓ Puede generar conflictos de intereses entre los mandos medios.

### ● Reclutar talentos externos

Estrategia utilizada para cubrir una vacante del personal jerárquico a través de la selección de un experto externo a la empresa.

#### ■ Pros:

- ✓ Esencial para los cambios culturales y de valores dentro de las empresas.
- ✓ Renueva la forma de construir liderazgo en la compañía.
- ✓ Puede ser atractivo en negocios nuevos ya que contienen un conocimiento distinto.
- ✓ La empresa aumenta el prestigio en su comunicación, ya que logra atraer talentos.

#### ■ Contras:

- ✓ Es costoso económicamente y lleva más tiempo.
- ✓ No conocen el funcionamiento interno de la empresa.
- ✓ Aumenta la incertidumbre por las grandes posibilidades de falla.
- ✓ Demuestra la ineficiencia del desarrollo interno.
- ✓ Desmotiva a los empleados en su posibilidad de ascender y capacitarse.

Fuente: las empresas

## ¿Cómo ser una empresa atractiva para los mejores talentos?

- ✓ Sueldo y compensaciones correspondientes al mercado y la inflación.
- ✓ Alta tecnología para distinguir posiciones claves.
- ✓ Generar beneficios como *home office* y flexibilidad en los horarios.
- ✓ Presentar desafíos para los empleados.
- ✓ Contener valores bien delimitados. Teniendo en cuenta cuestiones tales como responsabilidad social empresarial y cuidado del medio ambiente.
- ✓ Generar estrategias de comunicación para transmitir dentro y fuera de la empresa.
- ✓ Capacitaciones periódicas (tanto mandos medios como personal jerárquico).

que la propuesta sea diferencial. "El empleado deberá poder encontrar ventajas comparativas para permanecer donde está y se deberá generar una marca de empleador basada en una propuesta de valor diferencial", considera Molinari.

## La incertidumbre del contexto inflacionario es el principal distintivo contra años anteriores, ya que el margen de trasladar los precios a los costos es cada vez menor.

Si bien es cierto que las empresas realizan esfuerzos para generar flexibilidad, la presidenta de Whalecom está convencida de que se debe seguir creciendo, porque todavía existen graves errores. "Aunque se instalen prácticas, todavía son ortopédi-

cas ya que, por ejemplo, a aquel que trabaja desde su casa se lo desvaloriza", remata.

### Otros factores

Una vez que los talentos de las empresas tienen una compensación tanto monetaria como no

monetaria razonable, lo que cobra importancia es el ambiente, la relación con el jefe y los valores de la empresa. No obstante, lo cierto es que no hay una propuesta de valor universalmente válida y determinada, sino que debe adaptarse a la compañía. "Lo que es

importante es que coincidan los principios de las empresas con los del candidato. Hoy, las nuevas generaciones reclaman, por ejemplo, responsabilidad social y cuidado ecológico", dice Larese.

Tanto las compensaciones no monetarias como los valores deben ser informados dentro y fuera de la empresa. En ese contexto, la estrategia de la comunicación cobra más relevancia que nunca. "Es una herramienta más que importante a la hora de retener y atraer talentos, pero es consecuencia de las acciones que se lleven a cabo", sintetiza Alles. Por su parte, Babis agrega: "Puede que la idea sea un 10, pero una mala comunicación puede convertirlo en un cinco o, incluso, en un cero".

Sin embargo, la comunicación que mayor dificultad le genera a los departamentos de recursos humanos, según la visión de los *headhunters*, es la transmisión de valores. ¿La razón? Debido a las nuevas generaciones no es posible hacerla de forma tradicional. Hoy existen herramientas tecnológicas, como las redes sociales, que inciden en la elección laboral del empleado. "Las compañías deben cuidar la calidad de los productos que hacen, la naturaleza, el tema de los valores y la cultura. Hoy, las generaciones más jóvenes buscan en Google y preguntan en las redes sociales a sus pares, que son clientes o que trabajan allí porque confían más en ellos que en los más grandes", subraya Larese.

### El riesgo del talento

Compensaciones correspondientes al mercado, valores identificables y buena comunicación son entonces tres de las claves para retener los talentos en el próximo año. Sin embargo, las compañías deben saber que el riesgo del talento es como el riesgo financiero que se produce a la hora de invertir. "Se tiene que intentar manejar la mayor cantidad de variables posibles, pero así todos podemos fallar como empresa", compara Hatum.

Los especialistas sugieren, por lo tanto, estar preparados para la pérdida de un talento mediante la formación de los mandos altos y medios. "Nosotros, como consultores, siempre pensamos que la capacitación es la mejor manera de mostrar que la empresa reconoce en sus colaboradores habilidades para ocupar posiciones de primer nivel", resume Larese. Hatum coincide y resalta que, a la hora de cubrir vacantes de puestos claves en las empresas, la experiencia es vital y es una gran transmisora de valores. "Si tengo que salir a buscar un talento afuera, no sólo me saldrá más caro sino que también significará que no hay desarrollo interno. Por eso, se debe trabajar con anticipación y previsión", agrega Babis.

Lo concreto es que, en variadas oportunidades, se necesita buscar un líder fuera de la compañía porque la firma puede estar gene-



rando un nuevo negocio con la necesidad de incorporar un *know-how* particular. "Es una problemática sin una respuesta tajante, dependerá de la compañía. Lo que sí es cierto es que la retención de los posibles reemplazos internos, es decir los mandos medios, es cada vez más compleja", resume Molinari.

Los departamentos de RR.HH. han dado en los últimos años pasos como, por ejemplo horarios más flexibles, *home office*, actividad física dentro de la oficina y hasta masajistas. Sin embargo, según los consultores, no todas las compañías lo reconocen. Cuesta hacer entender que son variables que estarán jugando fuerte el próximo año. "La retención de talentos hace la diferencia. No hay que olvidar que son el 20% de la gente que genera el 80% del valor", concluye Babis.