

## ¡CRECE CONMIGO! ESPECIAL TALENTO HUMANO

Jorge Cavagnaro Arguello  
Revista América Economía – Marzo 2013, pp. 22-

Compañías locales y multinacionales desarrollan estrategias para consolidar la relación laboral que mantienen con sus empleados y seducirlos con compromisos a largo plazo.

“Sí, acepto” es la frase que sella el vínculo sentimental entre dos personas cuando desean formalizar su relación. Para tomar esa decisión se presume que ambos quieren permanecer juntos “hasta que la muerte los separe”. Esto, en el ámbito laboral, podría traducirse a un “hasta que la jubilación u otra propuesta de trabajo nos separe”.

Como en un matrimonio, la relación contractual entre un empleado y un empleador se reduce, en principio, a la compatibilidad. Hay un momento de seducción (entrevistas), de noviazgo (plazos de prueba) y, finalmente, de compromiso (contratos indefinidos). Y luego, para no descuidar el “romance”, ambos necesitan trabajar en la relación.

Por el lado del empleado, cumplir con los objetivos trazados y demostrar cualidades de líder positivo no solo le permiten acceder a mejores beneficios dentro de la compañía, sino que se vuelven un elemento codiciado por otras firmas. Justo allí se mide lo que hizo previamente la empresa para conservar al personal en la organización.

Carlos Loaiza, socio asesor de la firma PricewaterhouseCooper, menciona ocho estrategias que considera más usuales y efectivas en este campo. Como en la numerología se considera al 8 como el número de la habilidad ejecutiva, América Economía consultó a ocho líderes de departamentos de Recursos Humanos de firmas nacionales y multinacionales para saber cuáles son sus principales armas de seducción al talento humano que tienen internamente, y cómo esto al mismo tiempo atrae a futuros empleados.

### **1.- MAURICIO PADILLA** (Director de Desarrollo Organizacional de PRONACA 7.454 Colaboradores (fijos))

#### **Políticas claras de remuneraciones**

“Contar con políticas claras de compensación que estén adecuadamente transmitidas, y que sean conocidas por todos, ayuda no solo a la comprensión del sistema, sino también a la percepción que tienen nuestros colaboradores de tener un trato equitativo. Esto se traduce en un ambiente positivo de trabajo en el que el colaborador se cuestiona menos las diferencias salariales o de retribuciones que recibe por su labor y por la responsabilidad que implícita del cargo que ocupa.

Entre las principales políticas puedo mencionar que contamos con un sistema de descriptivos y valoración de cargos; trabajamos con un sistema de bandas salariales, es decir, las personas que están en un cargo recorren la banda mientras están en el mismo y sus rendimientos lo justifican; y los cargos gerenciales, comerciales y operativos cuentan con una remuneración fija y variable, ésta última sujeta al cumplimiento de indicadores críticos.

Todo está atado a las estrategias organizacionales. No son un mero suceso o una obligación a cumplir, sino que tienen sentido porque apoyan, desde lo operativo, al cumplimiento de planes de largo, mediano y corto plazo.

Hasta el momento, como resultados, puede indicar que la compensación que reciben nuestros colaboradores puede significar un argumento de retención, y en el tiempo va logrando marcar un sentido de pertenencia; ellos se sienten satisfechos y adecuadamente retribuidos. Es indudable que muchos renuncian por temas salariales que se pueden conseguir en mejor grado

en el mercado, pero algunos piden regresar al pasar el tiempo, pues lo que crea valor es el conjunto de acciones...”

## **2.- JOSÉ LUIS MUÑOZ** (Vicepresidente de RR.HH. de CITI) 150 Colaboradores

### **Estrategias claras de comunicación**

“La comunicación interna es un pilar fundamental en la estrategia del banco porque a los empleados les permite conocer exactamente cuál es el enfoque de la organización, es decir, hacia dónde vamos, en dónde estamos y cuáles son las situaciones más importantes en las que trabajamos. También, desde el punto de vista del empleado, te da una pauta sobre cuál es el valor que estoy generando en la organización.

Obviamente, la comunicación no solo se da de manera vertical; hay formas para que los empleados nos transmitan, ciertas opiniones, como una retroalimentación. El modelo de la comunicación, de abajo hacia arriba, viene dado desde las reuniones de los supervisores con los equipos de trabajo. Es un modelo establecido por Citi. Los senior managers tenemos una reunión en la que miramos los temas estratégicos; cada persona que asiste luego comparte esa información con su equipo, y justamente ahí es cuando tenemos ese “feedback” necesario. Por otro lado, tenemos algunas herramientas comunicacionales como, por ejemplo, un periódico digital llamado Citiflash, que lo publicamos cada tres semanas y que lo dirige un grupo de empleados. Además, cada trimestre tenemos una reunión con todos los empleados para compartir la visión de los logros obtenidos, y para comunicar en qué se trabajará a futuro.

Una forma de medir la efectividad de nuestra comunicación es evaluando un proceso llamado “Plan de continuidad del negocio”. Éste se trata de un sinnúmero de llamadas telefónicas que realizarán los trabajadores en forma piramidal en caso de que suceda una catástrofe natural. Esto lo hacemos cada tres meses. Otra herramienta es una encuesta llamada VOE (The Voice of Employee); allí medimos ciertos aspectos de la cultura organizacional, entre esos, la comunicación. A nivel mundial, Citi Ecuador se destaca en este tema porque satisface a sus empleados con un alto nivel de conocimiento sobre la empresa”

## **3.- HELLEN ANDERSEN** (Gerente de Desarrollo Organizacional de Corporación GPF) - 4.960 Colaboradores

### **Políticas y estrategias claras de gestión y evaluación del desempeño**

“El hecho de que los colaboradores conozcan con claridad lo que se espera de ellos en sus labores diarias, es decir cómo aportan desde sus cargos al cumplimiento de la estrategia de la organización, brinda certeza y motivación al trabajar. La evaluación de desempeño es lo que nos permite operativizar la estrategia de la organización en el día a día, y las políticas y comunicación clara del funcionamiento de la misma ofrecen mayor tranquilidad, generando buen clima.

En ese sentido, nuestro modelo de gestión de desempeño está conformado por dos pilares: el qué (indicadores de gestión) y el cómo (competencias); ambos nos permiten medir el desempeño de nuestros colaboradores de forma cuantitativa y cualitativa. Además, las políticas y los procesos en el que se enmarca el modelo consta de tres fases: definición y comunicación de los indicadores y competencias; monitoreo y retroalimentación permanente a lo largo del año; y el cierre y evaluación final.

Como nuestra organización mantiene una constante comunicación entre jefes y subalternos, ésta se vuelve más efectiva, y así también genera compromiso y desarrollo continuo de nuestro personal en su trabajo. Ellos cumplen actividades que les permiten aprender e impulsar sus competencias. Así mismo, los empleados sugieren permanentemente que al aterrizar los indicadores de gestión de cada cargo éstos reflejen su verdadero trabajo; que sean medidos y premiados por su buen desempeño. El trabajador espera equidad interna y, sobre todo, claridad en cómo se miden sus resultados, con sistemas prácticos y objetivos”.

#### **4. MARIO ZALDÍVAR** (Gerente de Recursos Humanos de Unilever Ecuador) 819 Colaboradores

##### **Planes de incentivos a mediano y largo plazo**

“Como Unilever tiene la misión de duplicar su negocio en facturación, sin perder el enfoque de reducir su impacto en el ambiente, el talento humano es un driver crítico en este sentido. Y para retener a los empleados dentro de la organización, así como para atraer nuevos elementos creamos propuestas de valor que se basan en qué atributos les damos para que estén seguros de que hay un buen clima laboral y que queremos que crezcan profesionalmente.

Para esto, manejamos una cultura en cómo el trabajo que realizo ayuda en el crecimiento de la compañía. A partir de esto, se abren procesos de remuneración a principio de este año con una metodología 3+1 aplicada a cada empleado: diseñamos tres objetivos con impacto frente al negocio. Y luego se realiza un seguimiento y un proceso de retroalimentación para saber si han cumplido o no con las metas.

Como resultado, los empleados con mejor desempeño pueden acceder a paquetes remunerativos más bondadosos. Por el momento los manejamos de dos formas: a corto plazo, con comisiones para el área comercial y de ventas, con un bono por resultado anual, entre otros; y a largo plazo, para directores, con entrega de acciones de la compañía, programas de liderazgo y otros similares.

Aparte contamos con beneficios adicionales como subvenciones del 50%, por lo general para maestrías; esto es focalizado para empleados que la organización identifica como potenciales líderes. Para eso contamos con una herramienta de medición, a través de una matriz de liderazgo, en la que se filtran las opiniones de gente relacionada con el trabajo de una persona. A partir de esos resultados armamos planes de carrera y de desarrollo de habilidades.

Creo que ser claros con los empleados, y hacerles ver que la labor diaria de cada uno tiene un impacto para su beneficio y también para la compañía, es clave para que los empleados declinen salir de la empresa ante alguna otra oferta. Es la magia del “engagement”...”

#### **5. JUAN PABLO CORDERO** (Gerente de RR.HH. y Administración de Sony Ecuador) – 165 Colaboradores

##### **Planes efectivos de carrera y desarrollo de los funcionarios**

“Contamos con una política de capacitación y perfeccionamiento con la que buscamos desarrollar las competencias de los empleados; de esa forma queremos que alcancen las habilidades y actitudes necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Dentro de esta política tenemos maestrías, cursos especializados, networking interno, coaching, asignaciones internacionales y planes de sucesión.

En este campo, las capacitaciones a mediano y largo plazo juegan un papel muy importante y son aplicadas dependiendo de qué buscamos con las mismas en ese momento. Para eso contamos con alianzas en algunas instituciones como el IDE Business School.

El objetivo esencial es que su gente esté motivada, y que el crecimiento individual y las necesidades de la organización no estén separadas ni sean diferentes. Las firmas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para satisfacer las necesidades de ambos. Y para que quienes no reciben este beneficio no se sientan apartados, mantenemos una adecuada comunicación para explicarles que existe una política y un proceso que deben cumplir para ser parte de la misma.

Al preocuparnos de su capacitación, esto genera que nuestro personal no acepte otras propuestas de trabajo. Como resultado, manejamos un bajo índice de rotación gracias a nuestro ambiente de trabajo, que se ve reflejado en nuestra encuesta de clima laboral, e incluso tenemos crecimiento en nuestro número de empleados...”

#### **6.- PAULINA MIÑO** (Directora de Recursos Humanos Yanbal Ecuador) 693 Colaboradores

##### **Programas de responsabilidad social**

“Saber que tu empresa es responsable, que se preocupa por ti, por el país y por el medio ambiente, te hace sentir orgulloso del lugar donde trabajas, sobre todo porque los objetivos de cada empleado comulgan con los que de la compañía. Todo este debe hacerse con transparencia en las acciones, buscando que la empresa crezca y pensando en un beneficio general.

Contribuir con la educación de los niños y jóvenes especiales a través de la construcción de escuelas, o promover la inserción en la sociedad a chicos con discapacidades, hace que nuestros empleados nos valoren.

En 2012 tuvimos 31 salidas de personal, todas por propia voluntad. Y cuando surge una vacante o algún tipo de necesidad de personal, convocamos a un concurso interno porque creemos en el desarrollo de nuestro personal...”

## **7.- ADRIANA DACOSTA** (LEAD de Recursos Humanos de Nuevos Mercados en Microsoft Latam. - + de 2.000 Colaboradores)

### **Planes de flexibilidad laboral en cuanto a horarios de trabajo**

“Tener planes de flexibilidad en los horarios de trabajo incluye positivamente en la armonía laboral, especialmente ahora que los seres humanos tenemos que desempeñarnos en varios ambientes. En Microsoft tenemos esa política, en la que el foco no es necesariamente el cumplimiento de un horario per se, sino en las responsabilidades laborales y en los objetivos individuales.

Claro que como el significado de flexibilidad laboral es muy diferente para cada uno, los acuerdos son hechos entre cada empleado y su jefe. Por ejemplo, le abre la puerta de nuestra compañía a muchas mujeres que tienen hijos y trabajan, pero que buscan siempre la flexibilidad en su horario para dedicar tiempo a sus familias.

En esto, nuestra tecnología ha influido directamente, ya que nos permite trabajar desde cualquier lugar y estar conectados con nuestros equipos a cualquier hora.

Adicionalmente, una vez al año, como parte de nuestros procesos internos, realizamos una encuesta de satisfacción con nuestros empleados pidiéndoles su retroalimentación sobre las políticas de flexibilidad y qué les gustaría cambiar.

Basado en eso, cada líder tiene conversaciones individuales o en grupos con sus empleados. Al final del día, queremos que nuestros empleados estén satisfechos.

Con este enfoque, nuestros resultados son positivos. Las personas buscan trabajar en Microsoft por la oportunidad de desarrollo que tienen, y porque les brindamos una carrera y nuevos retos, no solo un trabajo diario...”

## **8.- DANIEL MONTALVO** (Gerente de Recursos Humanos de Diners Club del Ecuador – 1.276 Colaboradores)

### **Estrategias para retener funcionarios con cargos de alta influencia en la organización.**

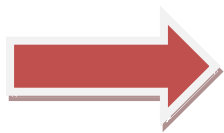
“El proceso de definición de posiciones claves lo hacemos con las que sus funciones implican altos niveles de responsabilidad y que deben tener un plan de sucesión formal para mitigar el riesgo de ausencia del responsable del mismo. Para establecerlo, entendemos que son posiciones críticas las que se encuentran por arriba de un nivel de valoración de cargos específicos, que su especialización requiere conocimientos avanzados del giro del negocio, nivel de responsabilidad (atribuciones) y de riesgo, que es administrado por el puesto.

Nuestros esquemas de retención son aplicados a todos nuestros profesionales; buscamos que sean conducidos de forma adecuada. Tenemos una serie de programas de “coaching”, tanto personal como ejecutivo, que apoya a los profesionales a sentirse bien con ellos, y a quienes manejamos equipos de trabajo, a hacerlo mejor.

También trabajamos sostenidamente en el desarrollo de los comportamientos gerenciales (competencias) con los profesionales que ocupan posiciones críticas o con alto potencial que están en líneas de sucesión.

Esto lo complementamos con el perfeccionamiento a través de escuelas internas de formación, soportados por universidades internacionales. Invertir en ellos los vuelve más atractivos para otros y, aunque es un riesgo, lo asumimos y administramos a través de estas mismas acciones de retención.

Creemos que el manejo del talento humano en la organización se basa en un enfoque inicial de atracción y luego en la retención, el desarrollo y la motivación hacia los profesionales. De esta forma identificamos quiénes tienen potencial a desarrollar”



## PARA TU REFLEXIÓN PERSONAL

1. ¿Cuál es la idea que más te ha llamado la atención del presente artículo? ¿Por qué?
2. ¿Está ya implementado en tu Casa Salesiana u Obra, el departamento o coordinación de GTH, como lo pide la Inspectoría Salesiana?
3. ¿Cómo es la relación entre el Ecónomo y la parte contable con la coordinación de GTH? ¿Han surgido problemas? ¿Cuáles?
4. De las ocho experiencias presentadas en el artículo, ¿cuál te parece la más importante? ¿Por qué?