



Gretel Toribio, gerente *senior* de Capital Humano de McDonald's



Miguel Zaldívar, director de Desarrollo Organizacional de GEMéxico



Ricardo Migoya, socio de Voyer International



Jorge Becerril, director de Recursos Humanos de ICA Fluor

GUERREROS DEL TALENTO

SIN IMPORTAR LAS TENDENCIAS, OBSTÁCULOS O COSTOS QUE SE AVECINAN, ESTOS LÍDERES DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO, SABEN CÓMO MANTENERSE COMPETITIVOS.

Quienes han sido protagonistas en la escena de la administración del capital humano en México, ya se habrán acostumbrado a los cambios enfrentados en los últimos años, al ajuste de estrategia, a la flexibilidad de pensamiento y a tener una visión siempre

abierta ante tendencias y nuevos perfiles de profesionistas.

Sin embargo, para ello requieren recursos financieros, comprensión de las necesidades de los empleados, así como creatividad para desarrollar soluciones eficientes. Y, si bien este reto lo habían venido encarando con solvencia, para

2014 tendrán que echar mano de sus mejores ideas para absorber el impacto de las reformas estructurales, sin perder atractivo dentro del mercado laboral y con las mismas herramientas con las que hoy cuentan.

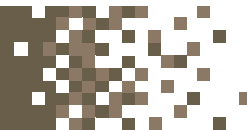
Gretel Toribio, Jorge Becerril, Miguel Zaldívar y Ricardo Migoya, expertos en gestión del capital humano de empresas multinacionales, han coincidido en que los cambios fiscales y laborales que vienen para 2014, sin duda tocarán sus finanzas, el costo de nómina y presupuestos, no obstante, destaparán su inventiva para crear programas que compensen este golpe al bolsillo de todos.

GANANDO TERRENO

No todos los negocios son iguales, sin embargo, casi todos mantienen una filosofía similar. Para ser competitivos en el actual mercado laboral, se requiere trabajar en dos ámbitos: ser atractivos en materia técnica y crear un agradable



"Se espera que la nueva ley fiscal tenga un impacto de 13% en el costo de nómina."



ambiente laboral. Así lo explica Jorge Becerril, director de Recursos Humanos de ICA Fluor, quien explica las dos vertientes sobre las cuales trabaja.

"Primero nos enfocamos en generar un negocio atractivo para los candidatos, desde el punto de vista técnico-profesional. Damos todo nuestro esfuerzo para que se encuentren en un espacio técnicamente competitivo y que les permita desarrollar su talento y puedan crecer. Por otro lado, generamos condiciones para que se sientan en un lugar agradable, en donde también desarrollen su lado humano."

De acuerdo con el ejecutivo, ICA Fluor mantiene más de 42 programas de desarrollo humano. Y como ejemplo, detalla el ICA Fest, el cual es un espacio en donde tienen todo tipo de talleres para desarrollar otras actividades que les gusten a los colaboradores, como música, danza, pintura, deportes, etc. "De esta forma, lo que más les gusta hacer fuera de la oficina, lo pueden expresar adentro. Esta acción nos requiere una inversión de 35,000 pesos anuales y tiene gran éxito. No es nada, en comparación con lo que transmitimos y logramos", advierte Becerril.

Miguel Zaldivar, director de Desarrollo Organizacional de GE México, coincide en este enfoque y agrega que además de cubrir estas áreas, se debe crear un portafolio de beneficios pensado en sus diferentes públicos. "Nosotros creemos que debemos entender los diferentes perfiles, porque tenemos jóvenes con exigencias muy diferentes a las de altos ejecutivos."

En esta lógica, su estrategia para ser competitivos en el mercado es valorar la meritocracia y no las horas de oficina, ofrecer planes de desarrollo profesional en todos los niveles jerárquicos, e impulsar un atractivo programa de becarios.

Por su parte, Gretel Toribio, gerente senior de Capital Humano de McDonalds, explica que en su caso, las herramientas son diferentes, toda vez que la mayor parte de sus colaboradores son jóvenes, y tienen que cumplir con horarios atípicos. Esto,

"LAS REFORMAS APROBADAS GENERARÁN UN AUMENTO EN EL COSTO DE NÓMINA Y QUITARÁN VENTAJA A CIERTAS PRESTACIONES."

explica, les obliga a ser particularmente dinámicos y diversos. "Tenemos que ajustar nuestros programas con mucha agilidad, ya que los jóvenes se aburren muy rápido. Entonces, tenemos que ofrecer muy variadas alternativas de crecimiento y desarrollo para su retención."

Estas tres visiones, agrega Ricardo Migoya, socio de la consultora Voyer International, son las que permean en la mayor parte del mercado. "Estos ejemplos describen muy bien lo que pasa en el mercado laboral. La flexibilidad, la tecnología, el home office y la capacitación, sin duda es lo que busca ahora la mayor parte de los profesionistas. Lo más importante es que, al obtener estos beneficios, los empleados se 'ponen la camiseta', entregan lealtad y detonan productividad."

Sin embargo, mayor innovación y desarrollo de programas de captación y retención de talento, no significa mayor gasto. De acuerdo con Miguel Zaldivar, si bien ha sido un 'choque cultural' importante, no necesariamente ha representado un alto impacto en sus finanzas.

"Por ejemplo, que la gente pueda trabajar desde su casa no te genera un costo, al contrario, representa un ahorro. O bien, prácticas como el *Fun Space* que desarrollamos, en donde implementamos tenis de mesa, futbolito y sillones de masajes, pueden representar un gasto, pero es marginal", explica.

Además, acota Ricardo Migoya, si se compara este gasto con el costo de

contratar un nuevo talento por rotación, es mínimo. "Desde nuestra experiencia como head hunters de altos ejecutivos, el costo de salida de un ejecutivo con 15 años de antigüedad es altísimo, tanto financiero como emocional. Además, su salida seguro acarreará la desertión de gente de su equipo."

Para ser competitivo, se tiene que gastar, el decisión es cómo. En su caso, dice Jorge Becerril, prefieren desarrollar talento interno que traer talento externo. "Sólo el costo de reclutamiento y capacitación, representa 20% de su sueldo, por eso preferimos invertir nuestros recursos en profesionales de adentro, y la gente agradece la preferencia."

Es cierto que los presupuestos hacia Recursos Humanos han crecido en los últimos años, advierte Becerril, no obstante, es algo que se han ganado a través de buenos resultados en indicadores de satisfacción de los colaboradores y menor rotación. Pero su proactividad, no depende sólo de los recursos financieros, sino de su creatividad.

GOLPE A LOS BOLSILLOS

Ante la innovación que les ha exigido el contexto laboral para poder pelear limpiamente por el talento, un golpe más no les toma de sorpresa. Las reformas aprobadas, sin duda generarán un aumento en el costo de nómina y le quitarán ventaja a ciertas prestaciones que venían ofreciendo. A pesar de ello, están listos para actuar, expresan los líderes.

"Llevamos más de un mes en sesiones de análisis de las propuestas de reforma, los ajustes aprobados, y del impacto real que tendrán. Aún no tenemos el resultado último, y no tomaremos decisiones precipitadas", estima Gretel Toribio.

En el caso de GE México, si bien se encuentran en el mismo punto del proceso, sí tienen una visión muy clara de su ruta de acción: "tomaremos el camino que tenga menor afectación en el empleado".

"En cuanto a la reforma laboral, siempre estuvimos adelante, pensando en



proteger a todos nuestros colaboradores, incluyendo a quienes trabajan en el modelo de outsourcing. Siempre hemos dado un poco más de lo que la ley demanda”, añade Zaldivar.

ICA Fluor ha logrado acercarse a una estimación, y prevé que la reforma fiscal le significará un aumento de 13% en su costo de nómina. “Esperamos que la nueva ley fiscal impacte 8% directamente, más un 5% del movimiento inflacionario anual que siempre estimamos. Teniendo este escenario, lo que estamos evaluando es cómo vamos a resolver, para no tener que transferirlo a los empleados”, precisó Jorge Becerril.

De hecho, Migoya estima que casi todas las empresas tomarán esta ruta. “Con el objetivo de no perder competitividad, van a encontrar soluciones creativas y definirán nuevas alternativas.”

Además, detalla Zaldivar de GE México, los nuevos profesionistas ya no emprenden negociaciones tomando como base un sueldo, ya analizan el total de sus ingresos. El sueldo base puede no generar mucha diferencia, pero las compensaciones sí pueden agregar mucho valor.

**“NO SE PUEDE DECIR QUE
NO A LAS REFORMAS.
ASÍ QUE TOMEMOS EL
MOMENTO PARA EVALUAR
LO QUE ESTAMOS HACIENDO
BIEN, Y LO QUE PODEMOS
MEJORAR.”**

“Y, finalmente, no sólo se contratan con nuestras firmas por el paquete de beneficios. Como lo platicamos al principio, trabajamos por brindar un espacio técnicamente desafiante para los profesionistas. Eso es algo que también valoran y que es intangible”, dice Jorge Becerril de ICA Fluor.

TIEMPO DE REFLEXIÓN...

Se acerca el cierre de 2013 y los retos de 2014 ya están de frente. A pesar de ello, los líderes de Recursos Humanos no tienen temor de lo que viene. Al contrario, sugieren tomar este periodo para reflexionar y evaluar lo que funciona y lo que no.

“No se puede decir que no a las reformas. Así que tomemos el momento para evaluar lo que estamos haciendo bien, y lo que podemos mejorar. Pensemos mejor en qué vamos a destinar los recursos, porque ahora será más caro, lo que obliga a ser más eficientes”, cierra Jorge Becerril.

Lo más importante, finalizar Ricardo Migoya, es que la economía mexicana está atravesando un gran momento. Si bien se ha vivido desaceleración, seguirán llegando las inversiones y las nuevas oportunidades de empleo.

En este contexto optimista, la guerra de talento se reactivará, en especial en sectores con gran perspectiva de actividad, como el energético, aeronáutico y servicios. “Lo que resta es absorber a los mejores y mantenerlos. El mercado está activo y debemos mantenerlo así”, termina Miguel Zaldivar de GE México.

“No creo que las reformas sean el detonante de la creatividad. Siempre tenemos que ser departamentos proactivos, y esto sólo nos recuerda que tenemos que ser dinámicos”, complementa Gretel Toribio. ■