

# Las empresas miran hacia adentro



**C**onservadurismo. Cautela. Escasa predisposición para asumir riesgos. Estas son, según numerosas consultoras en recursos humanos, las cualidades que mejor describen el momento que actualmente está atravesando el mercado laboral en la Argentina. Sometidas a un contexto político y económico que les brinda poca certidumbre de cara al futuro, desde hace al menos un año y medio a la fecha las empresas parecen actuar con especial prudencia a la hora de tomar decisiones –como es el caso del ingreso de nuevos empleados– que les signifiquen un cambio de su situación actual o un incremento de sus costos. Por caso, para Fernando Podestá, director Nacional de Operaciones de ManpowerGroup Argentina, el mercado laboral se encuentra “modesto” y “muy moderado” en cuanto a las búsquedas de personal. “Todo indicaría que, a largo plazo, no se incrementará el número de colaboradores, ya que el único movimiento registrado tiene que ver con la cober-

Cautela es la regla que manda hoy en los departamentos de Recursos Humanos. Las incorporaciones están en *stand by*, salvo que la posición sea estrictamente necesaria para el negocio. El esfuerzo está puesto en la optimización del *headcount* y en fidelizar al talento.

Por María del Pilar Assefh

tura de vacantes que quedan disponibles”, añade. “Las empresas están analizando mucho qué personal van a incorporar para no asumir compromisos que no puedan cumplir. Hoy, existe para ellas una dificultad enorme de asumir costos asociados con la masa salarial”, explica Alejandro Ferrazzuolo, *executive concept manager* de Randstad Professionals. Este es uno de los motivos por los que, como señala Florencia Deverill, *managing director* de People and Change en PwC Argentina, si bien no se observa que las compañías estén llevando a cabo reestructuraciones internas que impliquen desvinculaciones masivas de empleados, sí están haciendo ajustes en sus estructuras. “En la actualidad, búsquedas laborales y mercados hay, pero no se están realizando grandes inversiones ni se están generando empleos”, sintetiza la especialista. En este sentido, la mayoría de los analistas consultados coincide en que los esfuerzos de las empresas están puestos en su propia optimización, por lo que –en palabras de Bernardo Hidalgo, direc-



tor de Hidalgo & Asociados— están haciendo “una programación más cuidadosa de su *headcount* destinan sus esfuerzos de atracción a las posiciones que consideran clave para la operación y el desarrollo del negocio”.

En cuanto a los cargos que no son considerados esenciales, consigna a su vez Haruko Archenti, gerente de Recruiting de Archenti Group, “muchos procesos de búsqueda se dejaron en *stand by* y se impone dentro de las empresas la política de no reemplazar aquellos que quedan vacantes por la renuncia de algún empleado”. Esta medida, que no es favorable para quienes se encuentran fuera del mercado, ya que acota sus posibilidades de ingreso—continúa la licenciada en administración de empresas—, “representa una ventaja para quienes ocupan los puestos más bajos de la organización porque, al estar la empresa mirando más hacia adentro y empujando la estructura en lugar de atraer talento, les da la posibilidad de mostrarse y lograr desarrollo y crecimiento”.

De forma similar analiza el presente panorama Claudia Almanza, gerente de Selección y Capacitación en Gestión Compartida. “Percibimos un mercado más recesivo y notamos que las compañías están siendo más conservadoras en la incorporación de personal. Muchas están apostando a las promociones internas, buscando cubrir las posi-

*“Si bien no se observan desvinculaciones masivas de empleados, las firmas sí están haciendo ajustes en sus estructuras”, dice Deverill, de PwC.*

ciones con recursos que ya trabajaban en la compañía. Este fenómeno se da especialmente en relación a los puestos ejecutivos”, afirma.

“Se advierte cierta tendencia de decrecimiento del mercado, que trae como consecuencia que las empresas no estén incorporando nuevo personal”, aportan desde la firma Arizmendi.

Por otra parte, en caso no ser pospuestos, los procesos de selección tienen la particularidad de tomar plazos más extensos de lo acostumbrado en llegar a su fin. “Respecto del año pasado, las búsquedas tardan más en cerrarse, ya que el cliente, que antes lo hacía de manera más acelerada, se toma su tiempo para terminarlas”, sostiene Carlos Gil, socio junto con Ezequiel Conesa de Transearch Argentina.

Otra medida que muchas empresas, en este caso las multinacionales, están tomando dentro de este ajuste a su estructura es la eliminación de las posiciones de mayor peso o responsabilidad de la Argentina. “Se las llevaron todas para afuera, achicando

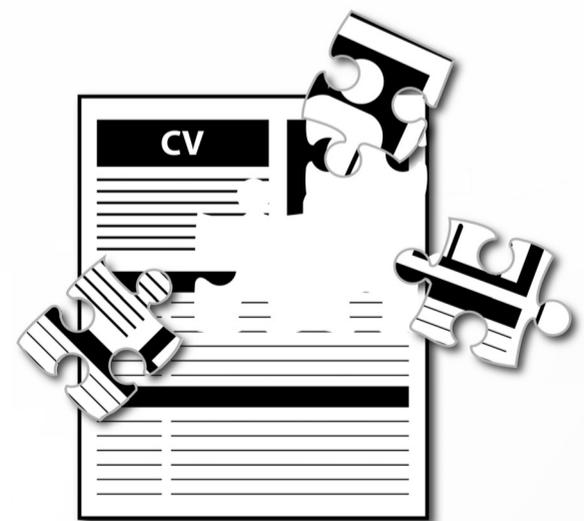
la posición local. Esto significa que si antes acá había un vicepresidente, ahora hay un gerente junior. Con esto, redujeron no sólo el *headcount*, sino también la masa salarial que tenían previamente al eliminar el sueldo más alto de la estructura local”, señala al respecto el especialista.

### Los que siguen buscando

Sin embargo, la recesión del mercado laboral descrita, que podría disiparse en octubre (*ver recuadro*), no afectó de igual forma a los distintos sectores productivos que conviven en la Argentina y esta variación se ve reflejada en los perfiles profesionales que son demandados en cada caso.

Muchas empresas con proceso productivo local asociadas a los recursos naturales, como sucede en el caso de la minería y el petróleo, continuaron teniendo un desarrollo bastante importante en los últimos años, posibilitando la ampliación de sus operaciones e incorporando especialistas en áreas como *Supply Chain*, Producción o Manufactura. En estos casos, explicó Patricia Gobbi, gerente Nacional de Selección de Bayton Grupo Empresarial, “los perfiles técnicos que requieren una capacitación específica son muy demandados debido a la escasez de graduados en carreras afines”.

De este modo, Ingeniería sigue siendo, como lo es desde hace algunos años, una de las profesiones



*Identificar el talento. En un escenario laboral conservador las políticas de retención se mantienen o refuerzan, pero en ningún caso se vuelven laxas.*

### Octubre y más allá

¿Hasta cuándo durará esta actitud prudencial del mercado laboral? Si bien los analistas consultados no coinciden en sus predicciones, todos ellos concuerdan en que su desarrollo está intrínsecamente ligado al devenir político. Algunos, como Alejandro Mascó, socio de Oxford Partners, consideran que comenzará a normalizarse luego de las elecciones legislativas del 27 de octubre próximo. Otros, como Alejandro Ferrazzuolo, de Randstad Professionals, no son tan optimistas. “Es un panorama de incertidumbre que no se va a resolver después de las elecciones porque la incertidumbre continúa”, sentencia. Según datos de Manpower, el 11 por ciento de los empleadores prevé una disminución en su fuerza laboral en el cuarto trimestre de este año: es el más alto desde el tercer trimestre de 2009 y está tres puntos por encima que en el tercer trimestre de 2013. “Para el arranque de 2014, nuestra sensación es que se mantendrá igual, en principio sin sobresaltos en cuanto a reactivación o disminución de búsquedas”, anticipa Fernando Podes-tá, director Nacional de Operaciones de la firma.

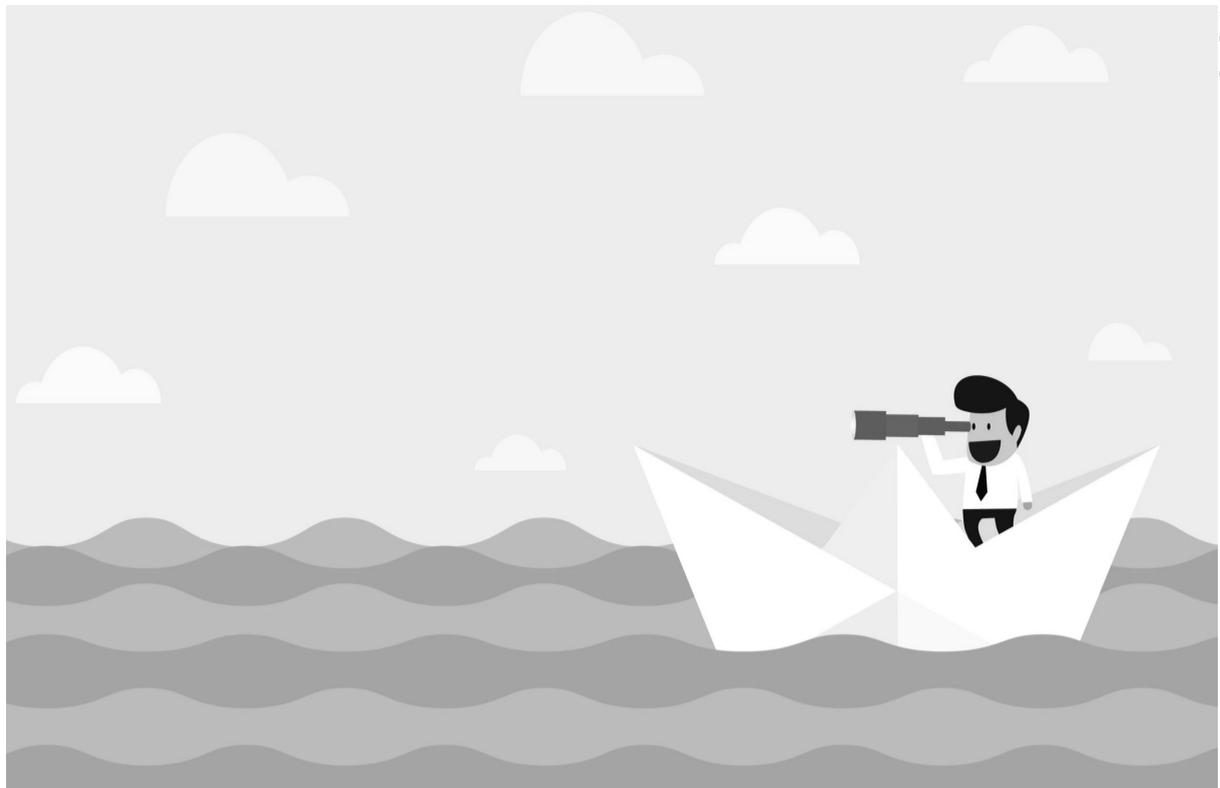


Foto: Fotolia

más solicitadas en la Argentina. “Los ingenieros en todas sus ramas son una de las estrellas del mercado laboral: no se encuentran tan fácilmente y hay una altísima demanda”, puntualiza Alejandro Mascó, socio de Oxford Partners.

Las empresas de consumo masivo, en contraste, que estaban fuertes, son unas de las más afectadas por el contexto actual y se encuentran más expectantes. En estos casos, las búsquedas laborales están mayoritariamente en posiciones vinculadas a *Marketing*, Ventas y Planeamiento Financiero.

“Estas son organizaciones que están mirando mucho sus áreas de Costos y de Compras, como así también las Comerciales, porque necesitan salir más agresivamente a buscar mercado”, afirma Archenti. Dicho de otro modo, en palabras de Ferrazzuolo, “es un momento en que, para estas empresas, es necesario hacer ajustes y tener control sobre todas las variables”.

Paralelamente, otro de los perfiles que se encuentra entre los más solicitados es el de especialistas en Relaciones Laborales y en cuestiones sindicales. A diferencia de lo que sucede en las postulaciones para otros cargos, en este caso no son los jóvenes quienes cuentan con ventaja a la hora de la selección, sino que pesa mucho la experiencia y la edad.

La creciente demanda de posiciones ligadas a esos temas, claro está, se produce como consecuencia del creciente poder de negociación que en la actualidad poseen las organizaciones gremiales. “Los sindicatos crecieron mucho y las empresas necesitan negociar con una fuerza que antes no existía, que en los años ‘90 estuvo dormida”, apunta Diego Freire, consultor de Diagnóstico & Acción. Y añade: “Como en esa época no hubo necesidad de desarrollar la negociación activa, las empresas dejaron de negociar condiciones laborales y convenios colectivos, pasando al desarrollo, los planes de capacitación y la selección, entre otros. De este modo, se perdió la cultura de

la negociación sindical, pero ahora está volviendo, por lo que muchas compañías están contactando a los viejos negociadores de los años ‘70 u ‘80”.

### Identificar, fidelizar, potenciar

Ahora bien, en un escenario laboral conservador, en el que se aplican medidas como no reemplazar un puesto que queda vacante y en donde los ingresos de personal se realizan con fines específicos, ¿qué sucede con las políticas de retención dentro de las empresas? De acuerdo a la mayoría de los consultores entrevistados, se mantienen o refuerzan, pero en ningún caso se vuelven laxas.

“En un mercado altamente competitivo, con tal grado de incertidumbre, ya no se habla de retención, sino que hay que enfocarse en la atracción y fidelización del empleado. Las personas buscan compensaciones y beneficios acorde con sus expectativas, abarcando no solamente lo salarial; que haya un

*“Muchas empresas prefieren cubrir posiciones con recursos que ya trabajaban en la compañía”, asegura Almanza, de Gestión Compartida.*

mayor equilibrio entre el trabajo y la vida personal es muy valorado por las generaciones más jóvenes, así como la posibilidad de desarrollo profesional dentro de la organización”, enfatiza Gobbi. “Desde lo económico muchas compañías optan por ofrecer beneficios y retribuciones variables cuando se cumplen determinadas metas u objetivos, buscando que el incentivo monetario traiga al empleado a permanecer”, añade

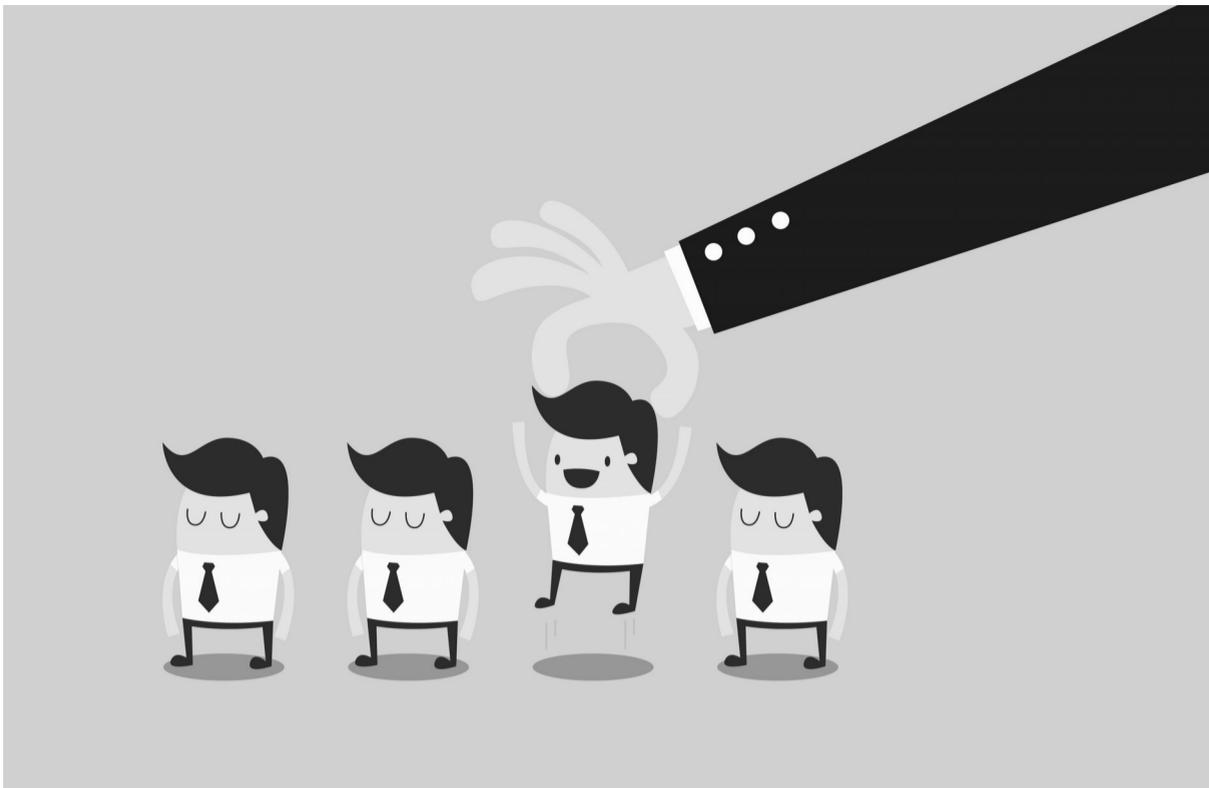
En este sentido, señala Marcela Angeli, directora de Gestión de Talentos y Compensaciones de Towers Watson, más allá del contexto presente, este aspecto de la vida empresarial no cambió: “Siguiendo siendo clave tener claridad respecto del personal y man-

tenerlos retenidos”. Y especifica: “La filosofía es identificar al personal clave y diferenciar su retención. Esto se hace principalmente a través de su desarrollo y capacitación, pero también usando, en muchos casos, los mismos beneficios que se dan al resto de los empleados pero tratando de hacerlos más competitivos”.

Javier Tabakman, director de Capital Humano para Hispano América Central & Sur de Mercer opina en términos similares. “El desafío de retener a los talentos con alto potencial sigue siendo el mismo, no veo diferencia a pesar de un contexto más recesivo. El tema, hoy, es que los incrementos salariales que se dan por mérito y los que se dan por aumentos generales resultan en una diferencia menor acá de lo que sucede en otros países donde no hay inflación”, explica el experto.

Respecto de los incentivos específicos con que se dota a estos altos potenciales para fidelizarlos a la compañía, Tabakman consigna que estos suelen ser, entre otros, “una carrera con un desarrollo más rápido, asignaciones en el exterior y proyectos más desafiantes; algunas empresas incluyen además un incentivo a largo plazo, como pueden ser acciones”. Con todo, los procesos de selección de personal están cambiando. Uno de los aspectos en los que esto se evidencia con mayor claridad es en la entrevista laboral. Así lo describió Natalia Scquizzato, gerente senior de Selección de Personal en EY (antes Ernst & Young), empresa de servicios profesionales en la que anualmente ingresan entre 500 y 600 nuevos empleados: “Tratamos de transformar la entrevista tradicional en un encuentro, por lo que dejó de ser unilateral para convertirse en un diálogo”.

Pero no sólo la forma del proceso mutó, sino también las habilidades que se buscan en un postulante. Mientras años atrás se privilegiaban las llamadas *hard*, aquellas asociadas al conocimiento técnico relativo a la profesión o posición específica a cubrir, todos los analistas consultados coinciden en



que hoy el acento está puesto en las conocidas como *soft*, aquellas que se vinculan con los atributos interpersonales de los candidatos.

“Más que un cambio, hablamos de una evolución. Los perfiles técnicos se diversificaron, pero se hace un mayor foco en factores personales y sociales que también son muy influyentes en el desempeño del empleado como individuo y como parte de un equipo que debe funcionar de manera fluida y proactiva”, explica Gobbi, de Bayton. Respecto de los factores clave al momento de optar por un postulante, especifica: “La flexibilidad y la adaptabilidad a los escenarios múltiples de cambio son ventajas competitivas muy necesarias a la hora de enfrentar una situación coyuntural, y es lo que más se valora de un posible empleado”.

De forma similar se expresa Lorena Loustau, gerente In Talent de Whalecom. “En estos tiempos de cambios veloces, de escenarios inciertos, las personas tienen que desarrollar habilidades como flexibilidad, adaptabilidad y equilibrio emocional. Serán necesarios también líderes que ayuden a otros a hacerlo y que fomenten la colaboración en equipos”, afirma.

Almanza, de Gestión Compartida, coincide en que la flexibilidad, en cuanto a la apertura a los cam-

bios, es una de las destrezas más buscadas por las empresas en la actualidad, junto con el potencial de desarrollo, la responsabilidad y el compromiso.

#### Pilotos de tormentas

“Es preferible un candidato con dinamismo y adaptabilidad a situaciones complejas que uno con mayor formación y experiencia pero poca versatilidad”, completan desde Arizmendi, y añaden como atributos valorados la capacidad de adaptación a la cultura organizacional y el trabajo en equipo.

“Deben tener *skills* para ‘pilotear’ en contextos inciertos y por momentos turbulentos. Se exige muy buena capacidad de reacción, sentido de la urgencia y posibilidad de lidiar con contingencias e imprevistos”, sintetiza a su vez Hidalgo. Y Podestá, de ManpowerGroup Argentina, añade: “El contexto actual es sumamente dinámico y cambiante y requiere de personas que sean hábiles y tengan creatividad para transitar ésta realidad”.

Otra de las habilidades que más peso parece tener durante los procesos de selección es si el candidato va a poder hacer un *fit* cultural dentro de la nueva compañía. “Se evalúa la capacidad de adaptación a una cultura diferente, porque, a veces, que una persona sea exitosa en una cultura organiza-

cional no implica directamente que pueda serlo en otra”, explica Mascó.

También para Francisco Scasserra, *executive manager* de PageGroup esta es una de las aptitudes que mayor importancia tienen, sumándole a ella el *ownership* de la persona y su mirada del negocio. Es decir, el sentido de pertenencia que pueda desarrollar dentro de la compañía, por un lado, y el nivel de interés que presenta por el negocio en que potencialmente va a insertarse a nivel global y no meramente por la tarea específica le tocaría desarrollar, por otro.

Al mismo tiempo, cada empresa tiene definida una serie de competencias organizacionales que exige a sus empleados tener en algún grado. En el caso de EY, Scquizzato detalla: “Las básicas son comunicación, capacidad de trabajo en equipo, ética e integridad profesional, orientación a la excelencia y capacidad de análisis. Aquí es donde ponemos el foco en las evaluaciones que hacemos porque tienen mucho que ver con nuestros valores, misión y visión, y la calidad de lo que queremos dar”.

Así las cosas, las empresas miran para adentro y se manejan con prudencia en tiempos de incertidumbre. Pero siempre sin descuidar su talento calve para los negocios. // RRHH

## Uso racional del gas no es usarlo menos, es usarlo bien

- Apague las hornallas y el horno, inmediatamente después de usarlos.
- No permita que la llama de las hornallas sobrepase el fondo de los recipientes.
- Tape bien las ollas así no se desperdicia el calor.
- Saque del congelador con anticipación los alimentos que consumirá y así evitará gastar energía para descongelarlos.
- Utilice el horno sólo cuando sea necesario. Consume el equivalente a tres hornallas.
- Abra el horno el menor tiempo y lo menos posible para no perder calor.
- Evite derramar líquidos sobre las hornallas. Límpielas con frecuencia.

**Cuidemos lo bueno. Cuidemos el gas.**

