

A poner en práctica

Las herramientas de atracción y retención de talento en el Perú se adaptan a un mercado cada vez más competitivo

POR CLAUDIA VALDIVIEZO

El mercado laboral peruano muestra señales de calentamiento. De mantenerse esta tendencia y de seguir creciendo el Perú al ritmo actual, la competencia por talento se agudizará. Así, las dificultades que actualmente tienen las empresas para encontrar gerentes que respondan al gerente general serán aún mayores y el ofrecer sueldos más altos dejará de ser suficiente para asegurar atraer oferta laboral de la calidad deseada. Del mismo modo, esta dificultad empezará a verse también en la oferta laboral de los mandos medios -que para esta encuesta se definió como un trabajador con cinco o más años de experiencia, responsabilidad sobre algún producto y manejo de presupuesto-, por lo que se volverá cada vez más costoso no sólo encontrar sino también retener talento en estos puestos.

Por tanto, las empresas buscarán dar mayor importancia a la gestión de su talento. Al respecto, la Encuesta de Talento realizada para este informe especial muestra que el 22% de empresas encuestadas no cuenta con un equipo especializado en el área de recursos humanos. Esta tendencia es aún más marcada en empresas pequeñas, y sólo las empresas con ingresos por encima de S/.100 millones cuentan en 55% con una gerencia de recursos humanos de primera línea. Asimismo, 35% de empresas con ingresos menores a S/.20 millones no dispone de ningún equipo especializado en esta área, proporción que se eleva a 41% de empresas cuando se trata de aquellas que tienen menos de cincuenta trabajadores (ver pregunta 1).

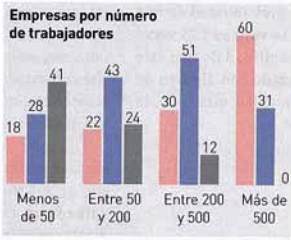
La presente data, recogida para la Encuesta del Talento de SE en alianza con Ipsos Perú, mira de cerca las prácticas utilizadas por 395 empresas del país para atraer, desarrollar y retener talento en sus oficinas. Con ello se tiene un panorama completo del estado actual de las prácticas de gestión de talento aplicadas actualmente, con lo que se podrá tomar el pulso de éstas y diagnosticar sus primordiales retos.

¿Formar o comprar?

Las primeras preguntas de la encuesta giran en torno a dónde las empresas obtienen su talento. Así, los resultados del Ín→

1. ¿Qué lugar en el organigrama de su organización ocupa el área de RRHH? (%)

- Mismo nivel que gerencias de primera línea (CEO, CFO, etc.)
- Gerencia de segundo nivel
- No hay un equipo especializado



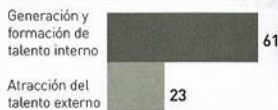
dice de Escasez Laboral de SE muestran que es difícil encontrar talento que cubra la demanda por gerentes generales y gerentes que reportan al gerente general (ver *Gerentes escasos* en la pág. 44). Asimismo, una marcada mayoría de empresas prefiere obtener talento mediante la generación y formación de talento interno (ver pregunta 2). Sin embargo, los resultados también indican que las empresas no tienen suficientes personas para estos puestos en caso de que se queden vacantes, lo que podría indicar que la admitida preferencia de las empresas por cultivar talento no se estaría traduciendo en su eficiente retención.

Esta dificultad la reconoce el director gerente de finanzas, gestión humana y tecnología de la información de KPMG Perú, Juan Pedro Paz Soldán, quien comenta que esa empresa invierte sus ma-

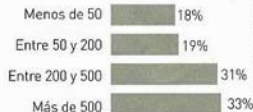
yores esfuerzos en reclutar talento joven en vez de buscar gerentes que reportan al gerente general fuera de la empresa. Además, Paz Soldán considera que la mejor manera de mantener una sólida segunda línea es con una tercera línea que tenga las habilidades suficientes para reemplazar a sus superiores.

En esa misma línea, llama la atención la tendencia que muestra que mientras más trabajadores tiene una empresa, más recurrirá ésta a la atracción de talento externo para llenar un puesto (ver pregunta 2 en la pág. 56). Ello podría responder a que las empresas con mayor número de trabajadores, al ser más grandes, tendrían mayores recursos para destinar a la compra de talento externo. Mientras que las empresas con menor número de trabajadores –que suelen ser empresas familiares– probablemente cuenten con →

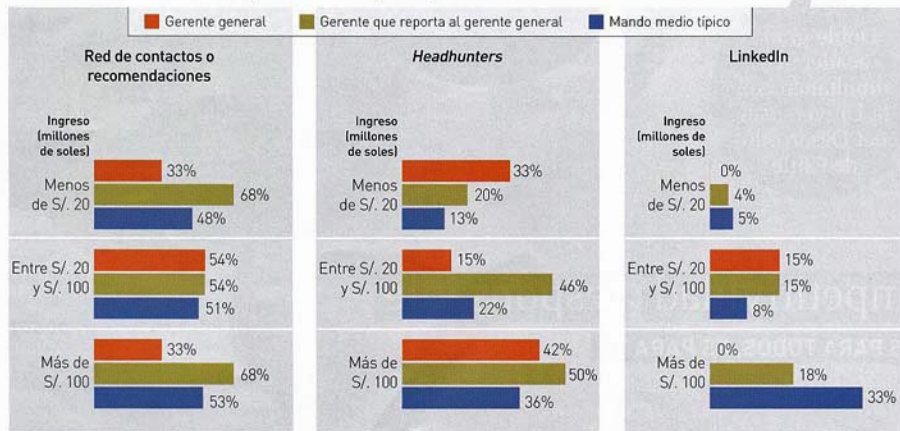
2. ¿Su empresa prefiere obtener talento mediante...? (%)



Atracción del talento externo según el número de trabajadores por empresa



3. Herramientas de reclutamiento que utilizan las empresas para contratar...



menos profesionales ajenos a la familia y tengan presupuestos más restringidos para contratar.

Métodos de selección

Luego de resolver la cuestión de dónde obtener el talento, si se opta por encontrarlo fuera de la empresa, el siguiente paso será identificar este talento en el mercado para luego captarlo. Así, en lo que a reclutamiento de talento externo se refiere, los resultados indican que el uso de redes de contactos y las recomendaciones siguen siendo los métodos más utilizados por las empresas, sin importar su nivel de facturación (ver pregunta 3). Habría espacio entonces para una mayor sofisticación en las prácticas de reclutamiento locales a futuro.

A la hora de contratar a un gerente general hay un mayor uso de *headhunters* por parte de empresas que facturan menos de \$/20 millones y aquellas que facturan más de \$/100 millones. Mientras que las em-

presas que facturan entre \$/20 millones y \$/100 millones utilizan esta herramienta más en el momento de contratar a un gerente que reporta al gerente general (ver pregunta 4). Así, la disposición de las empresas por invertir en reclutar a través de *headhunters* reforzaría la idea de que los altos mandos son difíciles de encontrar dado el contexto actual de fuerte crecimiento económico.

En cambio para contratar a mandos medios, la herramienta de reclutamiento LinkedIn reveló un bajo uso, salvo en lo que concierne al reclutamiento realizado por empresas que facturan más de \$/100 millones (ver pregunta 5). Así, el poco uso de LinkedIn por empresas de menor facturación respondería a una falta de costumbre. Pero que las empresas de mayor facturación sólo lo utilicen para reclutar a mandos medios podría responder a que los puestos de gerentes que reportan al gerente general y el de gerente general son estratégicos para una empresa, por→

¿Cuáles de las siguientes opciones son políticas establecidas en su empresa y cuáles son las más efectivas para retener el talento? [%]



lo que buscar a un candidato en una red social masiva no se considera efectivo.

Una vez identificado el talento que una empresa quiere, ésta debe intentar atraerlo hacia sus oficinas. Para ello el instrumento conocido como *signing bonus* –un bono ofrecido a una persona en el momento de contratación como incentivo para que acepte unirse a la empresa– es una de las alternativas. Pero sólo 7% de las empresas indicó utilizar un *signing bonus*, lo que demuestra lo subutilizado que está este recurso. Ante la creciente estrechez del mercado laboral, la práctica del *signing bonus* podría volverse más común entre las empresas que compiten por talento.

Cultivar talento

Si bien identificar y reclutar a profesionales idóneos es clave para una empresa, su retención puede llegar a ser más importante. Así, la práctica de gestión de personas incluye un arsenal de armas que, como muestran los resultados de la pregunta 4, las compañías peruanas aplican con entusiasmo. Sin embargo, la encuesta sugiere que existe discordancia entre las políticas de recursos humanos más usadas y aquellas que las empresas señalan como las más eficientes. Así, mientras que el mayor número de empresas eligió como herramienta más efectiva para retener talento el uso de ascensos y la línea de carrera –es decir, ofrecer espacio para crecer–, ésta no fue la medida más utilizada, sino la de las capacitaciones.

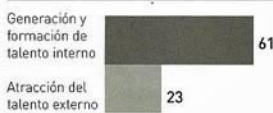
Al respecto, la gerente senior de capital humano de Deloitte Perú Gianna Cordano hizo hincapié en la importancia de rotar áreas como una manera de mantener una motivación constante en los trabajadores, quienes buscan un crecimiento personal

mediante retos y aprendizaje constante. Asimismo señala que igual de importante que las políticas que uno aplique es mantenerse informado sobre lo que sucede en el mercado, para estar así siempre actualizado y ser competitivo.

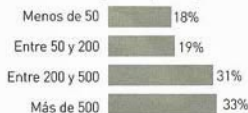
En la misma línea, el 68% de las empresas encuestadas indicó que no mide el retorno sobre la inversión que destina a capacitar a su personal (ver pregunta 5). Es decir, las empresas no hacen seguimiento del impacto generado por la medida que más aplican. Medir el impacto de las capacitaciones del personal puede resultar difícil si éstas no se enmarcan dentro de un plan de desarrollo profesional o de un perfil detallado de lo que se espera de cada puesto.

Otra manera de retener el talento es ofreciendo opciones en las condiciones de trabajo, como la flexibilidad laboral, medida que la encuesta mostró que las empresas utilizan poco. Quizás ello se deba a que en el Perú aún no se da la circunstancia extrema de personas que viven en una ciudad distinta de aquella en la que se encuentra su centro de trabajo –situación que sí se presenta en las capitales de economías más avanzadas, la que fomenta el teletrabajo para evitar las largas horas de traslado entre el centro laboral y la casa–. De igual modo, la maternidad –condición que también se invoca en otros países para implementar la flexibilidad laboral– no tiene las mismas

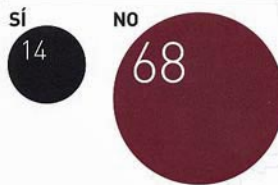
2. ¿Su empresa prefiere obtener talento mediante...? (%)



Atracción del talento externo según el número de trabajadores por empresa



5. En su empresa, ¿tienen alguna herramienta para medir el retorno de la inversión en capacitaciones? (%)



repercusiones en el mercado laboral peruano, por la ayuda doméstica que existe. Por último, cabe mencionar el debate en torno al impacto en la productividad que acarrea esta práctica. Éste ha sido recientemente reavivado a inicios de año como consecuencia de que la empresa Yahoo! eliminó el teletrabajo.

Por otro lado, la práctica del *revolving door*, que consiste en permitir la recontratación de personal que antes trabajó para la empresa y que busca desincentivar a los trabajadores de dejar su puesto y disminuir el nivel de rotación, sí la utiliza hasta un 20% de empresas, sobre todo empresas grandes. Sin embargo, los efectos de esta medida son bastante discutibles, toda vez que hay quienes sostienen que una empresa podría beneficiarse de la reincorporación de personal que regresa a la compañía con mayor experiencia.

En ese sentido, Ricardo Fernández, gerente general de IBM Perú, añadió que

cuando un ex trabajador desea reincorporarse a la empresa significa que éste no sólo se ha enriquecido con otras experiencias, sino que luego de ello ha decidido libremente que prefiere trabajar en su anterior empresa, por lo que será uno de los más comprometidos con la compañía.

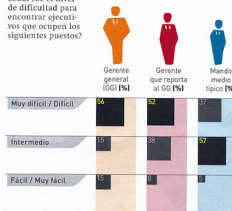
Adicionalmente a los instrumentos mencionados, existen otras prácticas que sirven para retener talento. En esa línea, la directora de proyectos de comunicación interna de APOYO Comunicación Corporativa, Úrsula Franco, destacó la importancia de replantear el momento de inducción de un trabajador. Así, Franco señala que el proceso de inducción, cuando se utiliza adecuadamente, bien podría ser una de las herramientas más eficaces para asegurar la retención futura de talento.

Así las cosas –y si la lucha por el talento se agudiza, como es de esperar–, las prácticas destinadas a gestionar el talento seguirán evolucionando. ■

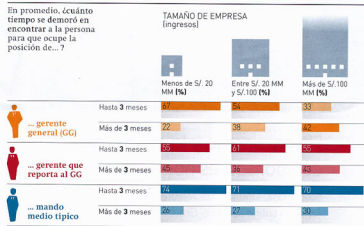
SELECCIÓN: más o menos

Si bien es menos complicado encontrar mandos medios, en muchos casos la búsqueda de gerentes generales y gerentes que reportan a ellos puede tomar más de tres meses, lo que constituye un problema para toda actividad empresarial. Ello es consistente con la percepción de los encuestados, quienes mayoritariamente consideran que captar a esos ejecutivos es muy difícil.

¿Cuál fue el nivel de dificultad para encontrar ejecutivos que ocupen los siguientes puestos?



En promedio, ¿cuánto tiempo se demoró en encontrar a la persona para que ocupe la posición de...?



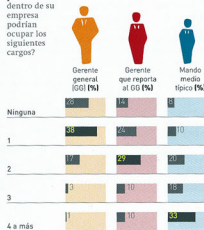
INFOGRAFÍA ESPECIAL
SEMANAeconómica

Difíciles y escasos

El mercado laboral de ejecutivos está muy dinámico y denota la dificultad para encontrar talento calificado para altas posiciones gerenciales. Además evidencia que las estrategias de captación y retención tienen una tarea cada vez más complicada.

ROTACIÓN: rotan y no rotan

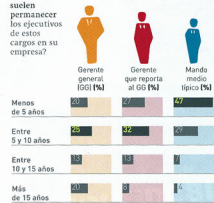
¿Cuántas personas dentro de su empresa podrían ocupar los siguientes cargos?



Las empresas cuentan con poco personal calificado disponible para ocupar plazas gerenciales en el interior de sus negocios. Esa premisa es consistente con el alto número de empresas que cuentan con gerentes que ocupan tales puestos entre cinco y diez años.

Ficha técnica
Fuente: Encuesta sobre el perfil de los gerentes y mandos medios de las empresas más grandes del sector privado en el Perú (Ejercicio de datos del año de la encuesta: noviembre de 2012).
Se aplicó en el Gerenciamiento de Instituciones, Empresas y Medios (GIREM) de la zona Perú.
Muestra: 750 ejecutivos.
Período de trabajo de campo: Entre el 12 y 17 de abril del 2013.
Fuente: Ipsos Perú.

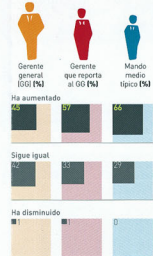
En promedio, ¿cuántos años suelen permanecer los ejecutivos de estos cargos en su empresa?



SUELDOS: si se trata de incentivos...

El ingreso anual por remuneración (14 sueldos) de un gerente general es directamente proporcional al tamaño de la empresa, lo que indica que este aumenta a medida que el tamaño de la empresa crece. Sin embargo, el número de empresas cuya remuneración para esos gerentes es de menos de S/ 210,000 es inversamente proporcional a las que pagan más de S/ 350,000 en función del tamaño de la empresa.

En los últimos 24 meses, ¿diría usted que el ingreso anual por remuneración (14 sueldos) de los siguientes cargos de su empresa ha aumentado, sigue igual o ha disminuido?



Aproximadamente ¿cuál es el ingreso anual por remuneración de la persona que ocupa el cargo de...?

... gerente general (GG)



... gerente que reporta al GG



... mando medio típico



MAESTRÍAS
ESPECIALIZADAS UPC 2013

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA del FACTOR HUMANO

Informes e Inscripciones
Av. Salaverry 2255, San Isidro 419-2800 anexo 3502
maestrias@upc.edu.pe - postgrado.upc.edu.pe