

La gran oportunidad para quienes egresan

ARCHIVO

Auge de programas de jóvenes profesionales

CADA VEZ MÁS BENEFICIOS. Las empresas los incluyen dentro de su estrategia como marca empleadora

Marilina Esquivel
PARA LA NACIÓN

De buscar a ofrecer. A la hora de atraer jóvenes con alto potencial de desarrollo, las empresas debieron modificar hasta su lenguaje. Ya no pueden ponerse en la postura de simplemente elegir, sino que tienen que seducir. Es que la famosa lucha por el talento de los jóvenes profesionales (JP), existe. Y ninguna gran empleadora quiere perder en manos de la competencia.

"Son jóvenes talentos, no son la media del mercado y quieren elegir", dice Jimena Petenello, consultora Senior de HR, de Michael Page/ Page Personnel.

"Las generaciones pasadas valoraban los programas de JP por el aprendizaje que les podían dar. Hoy son las compañías las que hacen los esfuerzos y eso se nota hasta en la creatividad de los avisos", agrega Petenello.

Vos elegís tomar siempre lo mejor. Nosotros también, decía el aviso de convocatoria al programa de JP de Cervecería y Maltería Quilmes en 2011. El mismo año, Unilever se ponía en la voz del candidato y decía: *Porque yo cuido el medio am-*

biente quiero trabajar en una compañía que lo culde.

Para Pan American Energy, su programa de JP es estratégico. Se propone desarrollar nuevas generaciones de profesionales que "en el mediano y largo plazo, cuenten con las competencias requeridas por nuestro negocio para asumir posiciones de liderazgo e integrar los planes de sucesión", según explica Luis Albaine, vicepresidente de Recursos Humanos de la compañía.

El programa tiene dos ramas: la primera, orientada a profesionales técnicos; la segunda, a otras áreas del staff. Se buscan personas que, además de tener conocimientos de las tareas específicas, cuenten con capacidad de aprendizaje y de trabajo en equipo, y sean proactivas y flexibles para adaptarse a situaciones nuevas.

La figura del mentor

"Hemos modificado el proceso de selección e incluimos modalidades que años atrás no teníamos, principalmente *on-line*. Pero también la evaluación por competencias", dice Lara Lascurain, gerente de Empleo

y Relaciones Universitarias del Grupo Techint. La compañía centraliza el programa de JP de sus principales unidades de negocio (Techint Ingeniería y Construcción, Ternium Siderar, Tenaris y Tecpetrol). Es uno de los más antiguos del mercado, ya que tiene 25 años. Cada año ingresan 150 JP, 70% de los cuales tiene un perfil ingenieril, 20% proviene de las ciencias económicas y el resto, de tecnología y carreras humanísticas.

El *mentoring* es otro de los beneficios que los JP quieren encontrar hoy en los programas. Pretenden principalmente una figura que los guíe en su formación dentro de la empresa, pero también buscan contención. A cada JP de Dupont se le asigna un *buddy* (tal como lo llaman) como referente, que comparte con él información y lo ayuda a su integración al equipo de trabajo, entre otras funciones.

Diversos estudios señalan que los nuevos empleados buscan, preferentemente, organizaciones con las que compartan valores. Por eso los programas de JP son cada vez más embajadores de la marca empleadora de la compañía. ●

En busca del alto potencial

Conocidos como JP, son el elemento más buscado

Hora de seducir

Las empresas buscan fortalecer su marca empleadora para lograr la atención de los jóvenes talentos

Valores

Los aspirantes participan de varias búsquedas y se fijan en los valores de la empresa a la hora de elegir

Contenidos

Son más completos que antes e incluyen temas como la diversidad cultural, networking y manejo de crisis



Sergio Ventura
DIRECTOR DE
MEETING & EVENTS
MCI GROUP

Los costos de la rotación

Toda la inversión en capacitación e inducción se pierde cuando hay rotación. Hay opciones para reducirla.

Se estima que un empleado de la Generación Y permanece en una empresa entre dos y tres años en promedio. Y los primeros seis meses (que significan seis salarios y medio) se destinan a la capacitación, inducción y puesta en marcha en una nueva cultura organizacional.

Las compañías invierten mucho dinero —concreto y medido— en capacitar a sus empleados. Pero realizan otra inversión, de la que no hay mediciones, para que ese empleado se apropie de la cultura y saber hacer de la compañía. Y cuando hay rotación, todo ese dinero se pierde.

Si se pudiera extender el ciclo, sin duda se producirían importantes ahorros. Pero, ¿cómo persuadir a estos jóvenes del milenio, quienes buscan permanentemente nuevos desafíos, de quedarse por más tiempo en la misma compañía? Esta es una problemática mundial y al mismo tiempo, a partir de la crisis financiera, es un momento crítico para optimizar presupuestos y resultados de la manera más creativa posible.

Las herramientas más utilizadas por las empresas apuntan a optimizar el potencial de la gente mediante capacitación, actualización de herramientas y fidelización. Lo que se busca es posicionar a la empresa como un lugar atractivo donde desarrollarse, de manera que los talentos lleguen... y se queden.

BENEFICIOS COMO ANZUELO ¿Para atraer al talento hay que pagar más? No necesariamente.

La Generación Y valora aspectos que para sus padres quizá eran secundarios y puede elegir a un empleador por la relación que éste tenga con el medioambiente, por el clima laboral o porque ofrece un marco flexible para crecer en



Beneficios. Son una de las claves para retener a los empleados más jóvenes.

cuanto a horarios, estudios, planificación de carrera, etc.

La Gerencia de RR.HH. debe cambiar su rol, y de ser reclutadora y administradora de postulantes; hoy debe dedicarse a encontrar y seducir al personal valioso para que elija trabajar en la empresa y permanecer allí.

Así es como —además de la or-

ganización de un sistema de remuneraciones, planes de carrera, compensaciones y beneficios— surgen programas relacionados con el bienestar y mejora de la calidad de vida o con la capacitación para el mejor logro de los objetivos.

También se realizan acciones para acercarse a la familia del empleado (con eventos para sus hijos

y sobrinos, juegos para desarrollar en casa y en familia, talleres de reflexión para parejas) o actividades individuales como running, coro, "comida sana" o charlas con profesionales, que generan espacios de expresión y una sensación de bienestar en los participantes.

La variedad de opciones es enorme y apunta a demostrar que a la empresa le importa que su personal se sienta valorado.

¿COMO SABER SI ESTO SIRVE? La mayoría de las veces es difícil percibir el ROI que van a generar estas acciones porque no son mensurables en forma directa.

Pero las compañías que implementan este tipo de proyectos aseguran que han reducido la rotación de su personal aproximadamente en un 10%. Además, tener un empleado motivado baja considerablemente el ausentismo por enfermedad o faltas injustificadas.

Una manera de medir el resultado de estas acciones es mediante encuestas de clima laboral, que permiten saber lo que opina y siente el personal, le transmiten interés de la empresa en lo que pasa y sugieren la intención de realizar mejoras.

Pero si las respuestas no son sinceras, no cumplirán con su objetivo, por lo que, para que brinden el resultado esperado, las encuestas deben ser anónimas. Luego la empresa puede comunicar al personal lo que ha surgido y planificar cambios.

Si se efectúan encuestas de clima con cierta frecuencia, se podrá comparar la evolución y saber si se va por buen camino.

Todo este tipo de acciones que motivan e incentivan tienen que ser coherentes con la cultura de la compañía y guardar relación con el resto de las acciones que la misma lleva adelante.

Las acciones y programas de *team building* mejoran el clima interno y ayudan a crear contextos de trabajo más productivos, en donde se fomenta el logro de resultados basados en metáforas lúdicas y en contextos fuera del ámbito natural de trabajo.

CLAVES

Cómo mantener a la Gen Y en la empresa

La Generación Y permanece en la empresa un promedio de dos a tres años.

Los primeros seis meses se destinan a la capacitación e inducción a la cultura organizacional. Cuando hay rotación, esos recursos se pierden.

Los programas de *team building* relacionados con el *life ba-*

lance mejoran el clima interno y ayudan a crear contextos de trabajo más productivos.

Las acciones de solidaridad en conjunto con los empleados generan espacios donde las barreras jerárquicas se rompen y entre todos ayudan y "se ayudan".

Pueden reducir la rotación del personal alrededor del 10%.



Haruko Archenti
SOCIA GERENTE
ARCHENTI
GROUP

Cuando lo fácil es difícil

Para las búsquedas aparentemente más "sencillas", hay que precisar el perfil y asignar la tarea a los más expertos.

Dentro del mundo de los RR.HH., podría pensarse que las búsquedas más difíciles serían aquellas de perfiles de alta complejidad, por sus requerimientos técnicos o por el nivel de experiencia solicitado. Sin embargo, la realidad nos demuestra que, cuando una consultora debe encarar selecciones de mayor *seniority* o complejidad técnica, estas búsquedas resultan, paradójicamente, más fáciles de resolver.

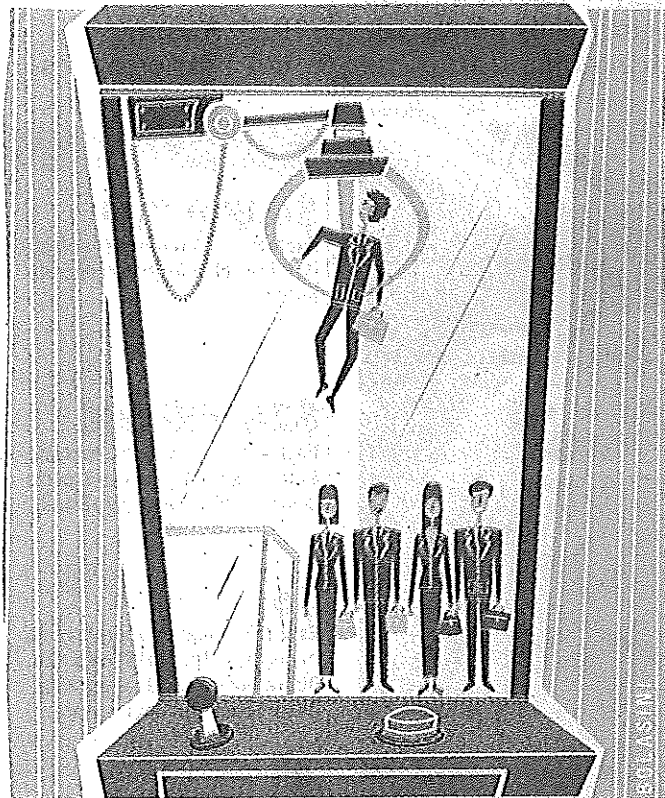
La explicación radica en el "tamaño" del segmento del mercado laboral: al haber pocos profesionales que cumplan con el perfil requerido, el proceso de búsqueda se simplifica, ya que al selector le basta con analizar los escasos perfiles que aprobaron la preselección y sólo se entrevista a un puñado de candidatos.

Es en el otro extremo del mercado laboral donde aparecen las mayores dificultades a la hora de encontrar al empleado idóneo: aquél para aquellos puestos donde la clave no radica en los requerimientos técnicos, sino en detalles subjetivos que no suelen ser explicitados al relevar el perfil del empleado a contratar. Quizás por considerar, erróneamente, que son "puestos menores".

CUESTIÓN DE ESTILOS

Los reclutamientos más "difíciles" son aquellos para cubrir puestos considerados "sencillos", como recepcionistas, secretarías o asistentes.

En estas búsquedas, muchas veces subestimadas por las empresas, aparecen aspectos subjetivos a



La dificultad de este tipo de posiciones reside en encontrar exactamente una secretaria con un estilo de gestión y de comunicación que coincida con el estilo del gerente.

Para el selector, la dificultad mayor de estas búsquedas pasa por percibir cuál es el estilo del gerente: una cuestión que debe analizarse a través de la observación de sus actitudes, comportamientos y valores, e incluso de la manera en que describe el perfil del candidato deseado. Cuestiones que tal vez no se revelen explícitamente.

ASPECTOS SUBJETIVOS

Esta misma dificultad aparece ante la búsqueda de una recepcionista, donde el criterio de selección alcanza un mayor grado de subjetividad.

En muchas ocasiones, la organización plantea una serie de detalles muy personales en función de las expectativas del gerente a cargo de la búsqueda, lo cual termina complicando el proceso.

Si bien las empresas solicitan que los candidatos preseleccionados posean "buena presencia", este concepto resulta muy amplio y supone la mirada personal del gerente que tiene a cargo la decisión final. Esto puede generar que la búsqueda se prolongue por meses, perjudicando a la propia empresa.

Por otro lado, algunas organizaciones cometen el error de subestimar la importancia del puesto y derivan la cuestión hacia quienes tienen menos experiencia dentro de RR.HH. cuando, para abordar estas búsquedas, se precisa hacer una lectura correcta del perfil buscado y asignar la tarea a quienes tengan una mayor *expertise*.

Estas posiciones transmiten mucho de la organización hacia el exterior, tanto a nivel de la imagen como del contacto directo con todo aquel que entra en contacto con la empresa: clientes, potenciales clientes, competidores, empleados y no empleados.

CLAVES

Cuáles son las búsquedas más importantes

- ▶ Todas las búsquedas de colaboradores que realiza una organización deberían ser consideradas con la misma importancia, más allá del perfil de puesto que se necesite cubrir.
- ▶ No obstante, aquellas búsquedas consideradas de "menor importancia" o masivas deben ser

- derivadas hacia aquellos selectores que posean una amplia experiencia dentro del departamento de RR.HH. de la empresa.
- ▶ El selector debe entender el estilo de liderazgo del gerente que encomienda la búsqueda de un asistente. Así podrá realizarla de manera más efectiva.

considerar, por lo que el perfil no puede encuadrarse con facilidad.

Si bien el puesto de asistente de un gerente general, por ejemplo, involucra tareas y responsabilida-

des que podrían ser desarrolladas por cualquier persona, desde lo actitudinal y el estilo de trabajo la clave radica en la interacción de la asistente con su jefe directo.

Cómo conseguir profesionales para desempeñarse en el interior del país

Empresas con operaciones en distintas provincias cuentan cómo trabajan para reclutar profesionales.

Ana Broftman
abroftmen@clarin.com

Las dificultades que presenta actualmente el reclutamiento de perfiles ejecutivos, las empresas con operaciones en el interior del país les suman particularidades propias. El trabajo con las instituciones educativas y ONG locales, junto con las iniciativas para atraer talentos desde las grandes ciudades, son algunas de las claves de esta problemática.

Para desarrollar los aspectos puntuales que adoptan las búsquedas laborales en las provincias, en distintos sectores de actividad, iEco y la consultora Ghidini Rodil reunieron a directivos de RR.HH. de compañías de diversos rubros.

Participaron de la charla Diego Valenzuela, gerente de Desarrollo de Recursos Humanos y Empleos de Transportadora de Gas del Sur (TGS); Yamila Martín Ferlaino, gerente de Gestión de Talento de Grupo Logístico Andreani; Agustina Franchi, gerente de Recursos Humanos de Kimberly-Clark; Pia Monkes, analista senior de Talent Acquisition de Monsanto; y Gustavo Volpi, director de la División Interior de Ghidini Rodil, con sede en Córdoba.

—¿Las búsquedas para el interior suponen dificultades adicionales?

—Pia Monkes (Monsanto): Hay



ALFREDO MARTINEZ

Intercambio. Diego Valenzuela (TGS), Agustina Franchi (Kimberly Clark), Yamila Martín Ferlaino (Andreani), Pia Monkes (Monsanto) y Gustavo Volpi (Ghidini Rodil) debatieron sobre las particularidades de la contratación de perfiles profesionales en empresas ubicadas en el interior.

muchísimas dificultades cuando tenemos que buscar perfiles específicos en distintas zonas del país. Pero tenemos una ventaja, y es que pertenecemos a una industria donde el principal perfil es el ingeniero agrónomo, que de por sí sabe que, si quiere hacer una carrera, tiene que estar dispuesto a moverse. Nosotros apostamos al desarrollo interno, a la movilidad dentro de la compañía: dos años en una posición, en una zona, animarse a ir a otra, para después ocupar un puesto acá en Capital como coor-

dinador o gerente. Impulsamos la necesidad de moverse para hacer carrera dentro de la compañía. Por otro lado, en lo que tiene que ver con el reclutamiento, hay zonas que son más complejas que otras. Por ejemplo, tenemos muchas dificultades en la zona Norte del país (NEA y NOA), por el tipo de perfiles y la carrera que pueden hacer dentro de la compañía. Tenemos un departamento de Selección muy grande y dos plantas importantes en Pergamino y en Zárate, donde reclutamos mucha gente del mer-

cado local. Las dificultades tienen que ver con que hay determinados lugares donde no mucha gente está dispuesta a vivir. O que la gente local no tiene el profesionalismo o la preparación que la compañía requiere para poder incorporarlos. Los perfiles locales suelen ser más técnicos y por eso terminamos cubriendo los puestos corporativos con gente de Buenos Aires.

—Yamila Martín (Andreani): Para nosotros el conocimiento del mercado local es un valor; la movilidad que se da entre las distintas sucursales, en todo el país, nos obliga a tener una estrategia de desarrollo del mercado local de reclutamiento. Hay mucho vínculo con las universidades y los centros de formación técnica locales. No tenemos una complejidad técnica muy grande porque son principalmente perfiles comerciales. Pero los interlocutores, los clientes, quieren a alguien que conozca lo local. Entonces es difícil introducir un profesional que venga de Buenos Aires o de Córdoba, por ejemplo, en otra plaza. Por eso hacemos una



Pía Monkes (Monsanto)
Impulsamos la necesidad de tener que moverse para hacer carrera dentro de la compañía.



Agustina Franchi (K-C)
Hay que reforzar la comunicación. Buenos Aires no es el único lugar donde se puede crecer.



Diego Valenzuela (TGS)
En el interior encontramos a la gente que necesitamos. En lo posible, reclutamos localmente.



Yamila Martín Ferlaino (Andread)
Invertimos en perfiles junior, apostando al desarrollo de la persona local.

inversión estratégica en perfiles junior, apostando al desarrollo de la persona local.

—Agustina Franchi (K-C): Los perfiles que buscamos en el interior están asociados a lo comercial, porque tenemos que garantizar que el consumidor cuente con nuestros productos a lo largo de todo el país. En la empresa se promueve mucho el desarrollo interno, por eso las vacantes que tenemos son para posiciones de inicio. Hacemos mucho contacto con las universidades locales, seleccionamos internamente y a veces nos apoyamos en una consultora que conozca mucho las plazas del interior: Siempre estamos pensando cómo podríamos mejorar o reforzar nuestra presencia en las universidades, porque es una vía para hacer visibles las oportunidades de crecimiento que podemos ofrecer. Muchas veces nos ha tocado hablar con candidatos que son del interior y viven en Buenos Aires porque pensaron que era el único lugar donde podían crecer. Y es al revés: allá es donde no tengo gente. Entonces hay que reforzar la comunicación: podés trabajar donde estudiaste, hay oportunidades en el interior y eso no implica que termines ahí. De hecho, algo que hacemos, tanto con perfiles comerciales como con la gente de las plantas, es traerlos un tiempo a Buenos Aires —para formarlos, pensando en los reemplazos— y que después vayan a otras locaciones. Así les vamos armando la carrera, buscando una formación y un perfil integral. Y a la inversa, a la gente del interior, que tiene una buena ecuación de calidad de vida y propuesta laboral, cuesta mucho hacerla venir a Buenos Aires. Hay que plantearlo como una etapa con un objetivo puntual y acotado en el tiempo.

—Diego Valenzuela (TGS): Tenemos algo más de 900 empleados desde Buenos Aires hasta Ushuaia, el 70% de los cuales está en el interior, aunque las oficinas corporativas están en Buenos Aires. Nosotros en el interior encontramos la gente que necesitamos. Es una ventaja, ya que no tenemos que pasar por la experiencia de trasladar a alguien con la complejidad que eso conlleva. Desde hace un tiempo empezamos a reclutar localmente, en la medida de lo posible. Nuestras plantas no están en las grandes ciudades, sino en lugares muy

chicos. Nos hemos tomado el trabajo de conocer, en cada uno de los lugares, todas las escuelas técnicas que hay, porque reclutamos fundamentalmente perfiles técnicos. Ahí empezás a conocer las particularidades de la oferta educativa en términos de calidad y eso te permite afinar las búsquedas. También es importante conocer cuáles son los medios a través de los cuales se comunican las búsquedas, ya que no todos tienen la misma llegada en todos lados. Nosotros hemos comunicado búsquedas a través de la radio, por ejemplo.

Vínculos locales

La relación con las instituciones educativas locales es clave para las empresas que buscan empleados para desempeñarse en el interior.

—Agustina Franchi: Cuando lanzamos la convocatoria para el programa de Jóvenes Profesionales hacemos una gran campaña de difusión en todas las universidades: el año pasado llegamos a más de

CLAVES

El aporte de los profesionales formados

► El ejecutivo que decide optar por una posición en el interior del país, cuenta con algunas ventajas adicionales a las de cambiar de ritmo de vida. "En el interior nadie está a más de 20 o 30 minutos de su trabajo, por lo que la jornada es mucho más efectiva. Además, se trabaja con un nivel de autonomía muy superior al de quien está basado en Buenos Aires", afirma Gustavo Volpi. Por otro lado, adicionalmente a las grandes empresas que toman gente local para sus niveles iniciales, hay todo otro mercado que es el de las pymes que incorporan, a su vez, a los profesionales que han sido formados por las corporaciones, para que les aporten una metodología.

Muchos de esos profesionales vienen de Buenos Aires u otras ciudades grandes y deciden quedarse en locaciones más reducidas. "Quizás no tienen mucho potencial de carrera en las empresas grandes (porque no manejan idiomas, por ejemplo), pero son profesionales muy valiosos porque saben trabajar con un tipo de metodología que pueden trasladar a toda una organización", señala el consultor. Y también está el caso de las empresas que buscan gente que pueda ayudarlos a incorporar una tecnología. "Quizás es una compañía con 600 empleados pero que no tiene un know-how desarrollado en determinado aspecto", cuenta Volpi.

25. Y esa fue la vía que nos trajo más inscriptos, más allá del desarrollo del canal digital.

—Yamila Martín: En el interior se sostiene mucho el vínculo con la entidad educativa, incluso después de haber terminado los estudios. Entonces el reclutamiento no pasa solo por los estudiantes actuales, sino que alcanza a los que se recibieron hace unos años. Además, el mundo logístico está generándose en términos de profesionalización, por lo cual la oportunidad de trabajo conjunto con la entidad educativa es inmensa porque el vacío es muy grande.

—Diego Valenzuela: En Bahía Blanca, donde está el complejo industrial, hay muchos ingenieros y trabajamos con la UTN y con la Universidad Nacional del Sur para las prácticas profesionales supervisadas. Esto tiene dos objetivos: acercarse a quienes están estudiando, de modo de unir el mundo académico con el organizacional, y además proporcionar un período de evaluación extensa de los futuros profesionales. Así, la persona y la compañía se van eligiendo mutuamente a lo largo de un proceso. También estamos haciendo experiencias de pasantías con escuelas técnicas. Muchas veces son los propios directores de las escuelas quienes recomiendan a alguien.

—Pía Monkes: Nos interesa tener presencia en las universidades para que nos conozcan y nos den la oportunidad de charlar con los alumnos y contarles qué tipo de empleador es la compañía. Nosotros también buscamos perfiles muy específicos de investigación y tenemos contacto con algunos programas académicos orientados en ese sentido.