

CAPITAL HUMANO:**Bonos, becas y viajes son algunos incentivos usados por empresas para retener a sus ejecutivos talentosos**

Según expertos, las estrategias de largo plazo son las más efectivas para este tipo de gestión de recursos humanos.

REPORTAJE B 6**» Algunos incentivos en acciones**

Según Alejandra Aranda, socia de Humanitas Executive Search, algunos incentivos en acciones son:

Stock options: Derecho a comprar un número de acciones de la compañía a un precio fijado.

Restricted Shares: Entrega de acciones cuyos derechos sólo se consolidan si se cumplen ciertos objetivos.

Stock Appreciation Rights: Derecho a recibir el valor equivalente a la valorización futura de la acción.

Compra financiada de acciones: El empleado compra acciones que sólo podrá vender cuando haya transcurrido el período establecido.

Stock options simulado: Derecho a conseguir unidades equivalentes a las acciones de la compañía. Ideal para las que no tienen acciones.

La estrategia de las empresas

Bonos, becas y vacaciones: la forma de retener a los más talentosos



Hay empresas que hacen verdaderos "inventarios" de su capital humano, y a los mejores los incentivan a permanecer en la organización a través de programas especiales.

Premios en dinero, viajes, comidas de camaradería y hasta permisos especiales para estar con la familia están entre los beneficios.

PARA LAS empresas, es esencial contar en las áreas estratégicas con equipos de alto rendimiento.

V. REYES Y B. SERRANO

Hasta hace algún tiempo, era común que los ejecutivos duraran años en los cargos. No era raro que cumplieran 15, 20 o 30 años dentro de una misma organización. Pero las cosas han cambiado, y las empresas han tenido que buscar mecanismos para retener a sus profesionales más talentosos y evitar que se vayan a la competencia, a una empresa de otro rubro o decidan independizarse.

Un remezón que en la industria del retail se vivió con fuerza cuando Pablo Turner decidió dejar Falabella hace algunos años. Tanto se preocuparon en el sector, que representantes de varios directores de los retailers más grandes del país fueron a pedir ayuda a una oficina de head hunters para establecer un plan de retención de sus mejores ejecutivos. Estaba claro. No querían pasar por lo mismo que su competencia.

Qué hacen las empresas

La decisión que tomaron estas empresas es muy común entre las grandes multinacionales que establecen mecanismos de retención claros y muy efectivos en muchos casos. "En las organizaciones más modernas se hace un 'inventario de talento'. Se identifica a los profesionales estratégicos y hay una gestión de

recursos humanos distinta para ellos", asevera Mario Mora, de Heidrick & Struggles.

¿Cómo lo hacen? Establecen políticas especiales de promoción para que las desarrollen dentro de la organización y no se vayan. La clave, afirman, está en hacerles saber lo importantes que son para la organización, y que forman parte de un grupo con potencial.

"Hay dos grandes grupos de estrategias de retención. Por un lado están los económicos, y, por otro, los de atracción", dicen en la industria.

Siempre un incentivo económico es bien visto por los empleados, y así lo entienden en las empresas (ver recuadro). Las posibilidades van desde entregar acciones de la compañía por cumplimiento de objetivos y aumentar la

proporción variable de los sueldos, hasta entregar bonos anuales, semestrales o trimestrales o entregar premios por años de servicio.

Pero entregar incentivos económicos no es la única opción. También existen las fórmulas de atracción que están más orientadas al desarrollo desde el interior de la compañía. Entre las más comunes están dar permisos especiales para que los ejecutivos pasen más tiempo con la familia después de procesos difíciles, flexibilidad horaria, poder trabajar desde la casa, tener oficinas en buenos barrios o también dar opciones de capacitación y de becas para especializarse en el exterior que se pagan a la vuelta con trabajo.

También está la estrategia de generar lazos con los ejecutivos, y aquí es donde se suman las invitaciones a almorzar o a hacer alguna actividad al aire libre. "Hoy día esto es común. No es novedad que mantener lazos de confianza con el equipo genere mejor clima laboral, lo que se traduce en mejores resultados

económicos", asegura Pablo Masú, de BVM Consultores.

A último minuto

Pero hay veces en que las empresas no tienen fórmulas o que las acciones que se toman no son suficientes. "La calidad del recurso humano en una empresa es lo que hace la diferencia entre esa y otra para salir de las crisis de forma airosa", afirma Carolina Turati, gerenta de compensaciones de Ernst & Young.

Para Fernando Tobar, de Heidrick & Struggles, es justamente en la falta de políticas donde se genera la mayor parte de los problemas en el área de los recursos humanos, porque al no tener desarrollados los mecanismos, no están preparados para enfrentar situaciones especiales.

Y es ahí donde, para muchos, se comete el error de ofrecer soluciones como aumentos de sueldo *flash* o bonos de emergencia cuando el empleado está renunciando. Según dicen, estas estrategias no aseguran retener a los mejores.

CAPITAL HUMANO



¿En qué tipo de empresa trabaja?

Al año pasado Heidrick & Struggles (firma de búsqueda de ejecutivos) realizó un estudio entre 21 compañías que operan en, por lo menos, 14 países y que tuvieron más de 60 mil empleados para definir cómo manejaban el talento en sus organizaciones.

Con la recopilación de datos como la tasa de recambio o la posibilidad de hacer carrera internamente, construyeron cuatro patrones de manejo del talento.

Talento independiente: En estas compañías no se entrena ni se proporciona talento a otras compañías. Tampoco se "levanta" a ejecutivos de la competencia. Tienen una cultura corporativa fuerte y son percibidas como empleadores para toda la vida. Tienen estabilidad en los equipos, bajos costos en el reclutamiento, pero son empresas poco flexibles o ágiles.

Talento comerciante: proporcionan talento a la industria y también reclutan a profesionales de otras compañías. Los salarios que ofrecen son un 20% más alto que el mercado. Son empresas con gran capacidad para el cambio del modelo de negocio.

Academia de talentos: compañías que son vistas como buenas en el desarrollo de administradores, pero pagan entre un 10 y un 20% menos que el promedio de mercado. Hay una tendencia a mover a las personas dentro de la organización. Tienen bajos costos de reclutamiento y toman riesgos. Esos sí, tienen altos costos en lo que a entrenamiento se refiere.

Consumidor de talento: no tienen una alta tasa de recambio, pero siempre reclutan ejecutivos fuera de la organización.

» Algunos incentivos en acciones

Según Alejandra Aranda, socia de Humanitas Executive Search, algunos incentivos en acciones son:

Stock options: Derecho a comprar un número de acciones de la compañía a un precio fijado.

Restricted Shares: Entrega de acciones cuyos derechos sólo se consolidan si se cumplen ciertos objetivos.

Stock Appreciation Rights: Derecho a recibir el valor equivalente a la valorización futura de la acción.

Compra financiada de acciones: El empleado compra acciones que sólo

podrá vender cuando haya transcurrido el período establecido.

Stock options simulado: Derecho a conseguir unidades equivalentes a las acciones de la compañía. Ideal para las que no tienen acciones.

Fuente: Economía y Negocios de El Mercurio p. B1 y B6 del 23 de junio de 2008