

Secretos

del buen empleador

1.

Ganarle a la inflación

La inflación se mantiene como un foco de conflicto. Más del 60 por ciento de las empresas otorgó aumentos al personal fuera de convenio por debajo, o igual, que los dados al sindicalizado, con subas promedio de 20 a 30 por ciento. Ante esa situación, muchas cambiaron la periodicidad de la revisión y pasaron de una anual a dos veces o, incluso, más. Por ejemplo, Thomson Reuters, Intel, Turner International, entre otros. ParexKlaukul sumó revisiones en febrero, junio, septiembre y diciembre, mientras que Michael Page incorporó beneficios no remunerativos. Nobleza Piccardo, que fija los salarios en el 75 percentil de una muestra de 25 compañías, en 2010, cambió la metodología de confección de las estructuras salariales: realiza una proyección de acuerdo con los incrementos previstos y efectúa una revisión y ajuste a mitad de año. Por su parte, Mapfre implementó un *bonus* de \$ 1000 para todo el personal a principio de año y Moët Hennessy Argentina lanzó una tarjeta de beneficios para obtener descuentos. Más fino hiló Paradigma Sociedad de Soluciones: a través del Programa de Beneficios Flexibles, los empleados cuentan con un esquema de puntos para utilizar los que mejor se ajusten a sus necesidades. Modelo de similares condiciones tomó Pramer, que, además, incluye seguros de vivienda, de auto, pases al gimnasio y restaurantes, al igual que Global Crossing. Laboratorios Andrómaco apuesta a sus empleados con ayuda escolar y, Robert Bosch, a planes de pensión y seguro de vida parcialmente a su cargo.

2.

Puerta de entrada

Los planes de Jóvenes Profesionales (JP) y pasantías se convirtieron en la principal puerta de ingreso. Banco Galicia incorporó 44 personas durante 2010 y prevé superar las 60 este año. Además del programa de JP, Deloitte sumó el Programa de Jóvenes Futuros Líderes de Negocios—de 18 meses de duración—, que se desarrollan en distintas industrias, con mucha exposición y un mentor socio que acompaña la rota-



La comunicación clara y transparente es un *asset* que los empleados valoran y las empresas priorizan en sus agendas.

Buen clima interno. Incorporar a la familia. Billetera generosa, en función de objetivos que desafíen y motiven. Algunas de las pastillas que retienen al personal.

ción por los departamentos de la firma. Algunos casos son más recientes. Movistar inauguró el programa para jóvenes Desafío en 2010. Otros planes, en cambio, tienen mayor antigüedad (más de 20 años) y ya comienzan a rendir sus frutos. En el de Quilmes, donde, desde 1991, ingresaron 488 postulantes, entre el 25 y el 50 por ciento de la actual alta dirección se inició como JP. Lufthanza, Skanska, Gemalto y CH2MHILL también cuentan con este tipo de programas. En esta última, todo el *staff* de alta dirección ingresó a la compañía alzando esa bandera.

3.

Gestión de talento

Es una de las mayores preocupaciones. IBM cuenta con un plan que aplica a todos los empleados de la empresa. Más del 50 por ciento fueron promocionados durante el último año. Otros casos de ascensos masivos fueron en Crowe Horwath—65 por ciento del *staff*—, LAN—más del 50 del personal no ejecutivo—y Capgemini—40 por ciento de su plantel—, entre otros. El 90 por ciento lo decide por mérito. Zurich cuenta con “Crecer con vos”, un programa que permite trabajar en el desarrollo integral de los empleados considerando no sólo las necesidades de formación, sino también las de la persona, más allá de su trabajo. Comprende cuatro etapas: formación, independencia, paternidad y nuevos ciclos. Core Security Technologies, Neoris, Standard Bank, Red Hat, Meta-noia y Grant Thornton también apuestan al plan de carrera. En Brink’s abarca a todo el personal. En 2010, 171 empleados fueron promovidos, es decir, que un 75 por ciento de las búsquedas fueron cubiertas por personal interno. XEROX cuenta con una política de *job posting* para rotación interna. También lo hacen Criba, Epson y DATA IQ—QlikView. YPF adopta una política de movilidad: a partir del segundo año, el empleado puede postularse a búsquedas internas y, al mismo tiempo, las líneas proponen ascensos o mayores responsabilidades a los que los resultados de las evaluaciones auspicien. Así, Deseo de Movilidad es el canal en el que los empleados pueden manifes-



tarlo, a fin de ser tenidos en cuenta. En este plan, también se enmarcan las políticas de expatriación (hubo 41 expatriados este año). Las experiencias internacionales son vistas como una fuente de experiencia. PwC dispone de un programa de Global Deployment, que fomenta el desarrollo profesional a través de asignaciones en el exterior y cubre viajes y estadías para la persona y su grupo familiar. También Paradigma Sociedad de Soluciones, donde más del 10 por ciento accedió a posiciones internacionales.

4.

A las aulas

Para capacitación, los convenios con las universidades son fundamentales. DirecTV financia el costo total de posgrados para personal gerencial en el IAE. Staples y Bodega Esmeralda también cubren el 100 por ciento. ADT Security Services cuenta con una política de becas. En 2011, otorgó una de posgrado y tres para MBA. La empresa cubre el 70 por ciento. Manpower, Becton Dickinson y Lenovo optaron por la alternativa de un centro propio. La PepsiCo University agrupa las universidades virtuales corporativas de Finanzas, Marketing, Recursos Humanos, I&D y Ventas. Además, cuenta con un convenio con el IAE y UdeSA, para financiar el 50 por ciento del costo. Grupo Cencosud posee un centro donde, en 2010, capacitó a más de 5000 empleados, a través de 80 cursos abiertos. En su Centro de Capacitación Ciudadela, Telefónica dicta cursos internos, alineados a la metodología global de la Universidad Telefónica. La capacitación en idiomas también es clave: G&L Group y Asyst International la incorporaron. Esta última, en su centro de Formación, donde, además, brinda certificaciones ITIL y de *Management*. En Prominente, existe una política de acompañamiento, para fomentar la realización de posgrados de especialización o actualización profesional.

5.

Pago en especies y beneficios

Citi brinda automóvil para los directivos de la empresa, celulares, *notebooks*, cocheras, vacaciones adicionales y hasta

entradas a espectáculos auspiciados por el banco. Carrefour, auto y teléfono móvil para el alto *management* y celulares para gerencias medias y jefaturas. Además, tiene descuentos preferenciales para empleados en sus tiendas. General Motors y 3M lanzaron préstamos personales. SAP ofrece transporte gratuito desde más de 10 puntos de la ciudad, para ir y volver de la oficina. En Groupon, hay disponible gaseosas, frutas, yogures y *snacks*. En Ernst & Young, optaron por un *mobile drugstore*, en el que los empleados pueden comprar a precio preferencial. Globant ofrece peluquería, masajes, clases de guitarra y especialistas en nutrición, además de entretenimientos, como mesa de *ping pong*, metegol, *pool* y videojuegos. Quilmes tiene un club propio, el Parque Cerveceros, con canchas de fútbol, tenis, pileta y gimnasio. En Bayer, hay canchas de tenis, fútbol, quíncho, banco, videoclub y farmacia.

6.

Mens sana...

Algunas compañías toman la iniciativa en materia de vida saludable para combatir las presiones y el estrés. Nestlé, por caso, ofrece masajes *express* descontracturantes tres veces por semana, mientras que Johnson & Johnson cuenta con A Pleno 360, iniciativa por la cual pone a disposición nutricionistas, profesores de gimnasia, sala de esparcimiento y un servicio telefónico de asistencia al empleado. Danone ofrece áreas de relajación y sala de *streaming*, además de horario reducido, todos los viernes del año. En Odebrecht, la salud es fundamental. A través del programa Vida Sana, cuenta con gimnasio, alimentos saludables en la oficina y un programa especial para dejar de fumar. En el caso de MicroStrategy, el Día de la Salud se toma una vez al año, para hacerse chequeos médicos. En tanto, Chubb instaló la Semana del Bienestar, con masajes, entrenamientos y comida saludable. Gefco lanzó, este año, un programa de control y manejo del estrés laboral. Además de sus actividades como gimnasia de pausa y masoterapia, PepsiCo otorga períodos sabáticos: licencia sin goce de sueldo con mantenimiento del puesto de trabajo.

7.

¡Extra, extra!

Más del 60 por ciento de las empresas concede bonos a más del 20 por ciento del personal. Entra ellas, IRSA, PSA Peugeot Citroën y Teradata. En Toyota, que, tras un crecimiento del 20 por ciento de su plantel, alcanzó los 3784 empleados, el *bonus* variable alcanza a todo el personal (operación y oficinas). En Yamaha, donde la nómina creció un 60 por ciento, el pago variable de *bonus* se aplica al 100 por ciento de los empleados, según una escala de objetivos. Roche tiene un esquema de bono anual. Así, adicional al asociado al cumplimiento de objetivos, otorga un sueldo número 14, pagadero en dos cuotas, junto a los medio aguinaldos. También otorga pagos especiales por retención, al igual que Indra y Pragma Consultores, entre otras. Ante una eventual salida de la empresa, Banco Supervielle ofrece una política de *outplacement* para altos directivos y gerencia media. En Bodega Norton y Avon, es extensivo a todo el personal. Este año, Nobleza Piccardo lanzó Build your Future, nuevo plan de pensiones para gerentes *seniors* y directores. Dow cuenta con un plan de pensión de participación voluntaria, para personas con salario superior a \$ 13.800 mensuales. Walmart ofrece un programa de Asistencia al Asociado provisto por EAP Latina, que otorga asesoramiento jurídico, psicológico y financiero.

8.

Familia ampliada

Muchas buscan integrar a las familias de sus empleados. Mercedes-Benz cuenta con el programa Family Day, para que los hijos vean cómo es una jornada laboral de sus padres, al igual que Softek (el "Día de los softtekitos"). Los hijos de los empleados presentan un desafío y algunas toman cartas en el asunto. Kraft Foods cuenta con un jardín maternal. Philips, con un lactario. Sanofi Pasteur otorga un porcentaje de la guardería, además del reintegro de gasto en medicamentos del porcentaje que no cubre la obra social. Telefónica de Argentina cuenta con una colonia de vacaciones. En BASF, las madres pueden hacer *home working* dos días a la semana durante el último mes antes de comenzar la licencia y, luego del nacimiento, el retorno es *part time* o *full time*, combinado con teletra-

bajo. Boehringer Ingelheim también ofrece un retorno paulatino. Praxair opta por extender la licencia por maternidad. Carrefour, por su parte, ofrece una semana por paternidad.

9.

Clima interno soleado

TGV y Dell ofrecen *home working* hasta tres veces por semana. Avaya entrega *notebooks* y herramientas para conectarse remotamente y fomenta el teletrabajo, hasta dos veces por semana. En Competir, el ambiente laboral es *casual* 24/7 y Pelikan cuenta con el *Personal Day*, que se puede tomar cuatro veces al año. Las empresas también apuestan al entretenimiento. Motorola Mobility instauró el Motorola Day: los empleados gozan de un día de esparcimiento como actividad extra. Similar a la Semana del Empleado de Palacio Duhau - Park Hyatt Buenos Aires, con actividades deportivas, fiestas, masajes, juegos, sorteos, entre otras, y al Encuentro Deportivo de TGS, donde los empleados de distintas sedes se encuentran cuatro días en una competencia deportiva. Banco Finansur organiza un día de campo para sus más de 180 empleados. Whirlpool apuesta a la creatividad: realiza una actividad para aprender a hacer grafitis con aerosol. Grupo Assa promueve el desarrollo de BandAssa, banda musical integrada por sus empleados. Dietrich, que aumentó su plantel un 15 por ciento hasta 466 empleados, organiza actividades orientadas al *team building*, que se desarrollan fuera de la oficina.

10.

Compromiso social

LoJack, junto al equipo de Chicos.Net, presentó el programa "Huellas", a través del cual dicta talleres, para alumnos de primer y segundo año del secundario, en prevención en el uso de las nuevas tecnologías. CCU organiza un viaje de voluntariado anual a Rivadavia, en Salta. Las horas laborales también son cedidas para acciones de voluntariado en Baufest, Fiat, BMC Software, Hilton Buenos Aires, Duke Energy, Sabre Holdings, Grupo Hasar y Allianz. En el caso de Citi, las actividades de voluntariado se enmarca a través de la Oficina de Iniciativas Globales de Voluntariado, un programa global destinado a los empleados de todas las filiales. ■ Cecilia Valleboni.





Cuáles son las nuevas tendencias de gestión de talento que ya se aplican en otros lados.

Lo que en la Argentina sorprende, en el mundo tiene historia”, afirma Carlos Forlenza, director Ejecutivo para las Américas del European Institute of Social Capital (EISC), con sede en la ciudad de Bad Homburg, Alemania. La institución certifica, internacionalmente, en *Work Life Balance* a las organizaciones.

Forlenza anticipa las últimas tendencias globales. Una, las oficinas maternales: para evitar el ausentismo de las madres, las empresas destinan un piso especialmente diseñado para que trabajen quienes tienen hijos menores de 5 años. La planta se divide con un vidrio hermético: de un lado los escritorios; del otro, el espacio de juegos, acondicionado y con niñeras. “La iniciativa surgió porque, en Europa, los jóvenes no tienen el *back-up* de sus padres, ya que, en general, viven en ciudades diferentes. Para evitar que falten, se diseñó esto, que permite el contacto visual. Es un modelo que se replicará”, afirma Forlenza.

Otra idea es la organización de seminarios o *work shops* de espiritualidad, en los que se tocan temas ecuménicos, con paneles de los que participan dos o tres *speakers*, de diferentes líneas religiosas. En general, duran dos días –jueves y viernes–, se realizan en monasterios y responden a la necesidad de la gente de ahondar sobre la búsqueda de los valores y el valor en cada cosa que se hace. La forma de anotarse es por postulación y la empresa define quién participa. “Es una actividad que ayuda a generar una relación intensa con la organización”, agrega.

Sin duda, el beneficio más jugado es el del tiempo sabático pago, una inversión que se repaga, aseguran, con el retorno del talento pero más motivado. Cada caso es una negociación independiente. Sin embargo, lo habitual es que quien tiene de cinco a siete años de antigüedad puede tomarse un mes y los que alcanzan entre 10 y 15 años en la empresa, tres. “Pero, en la práctica, hay casos de hasta seis”, confiesa Forlenza.

Fuera de Europa, en Colombia, por ejemplo, Novartis tiene peluquería y manicura, que ofrece a un precio especial a sus empleados. Una costumbre que llega a América es la de ofrecer la opción de menú orgánico. Más verde, está el servicio –ya instalado en los países del Primer Mundo–, de servicio de *laundry* y una persona que se ocupa de realizar las compras de regalos en fechas caóticas, como Navidad o Pascuas. En cuanto a la forma de organizar el trabajo, también surgen políticas que ayudan a que el empleado se sienta mejor. Por ejemplo, viernes libre de reuniones. Las “cataratas” de *meetings* se concentran hasta el jueves y los viernes se destinan a la gestión, para comenzar un lunes más ordenado. También, las compañías aprovechan las bondades que genera la virtualización. Especialmente, las firmas de alto impacto tecnológico. Los equipos interdisciplinarios que trabajan sobre una misma idea aprovechan la diferencia de los husos horarios de los diferentes países, no detienen los proyectos y aceleran la velocidad de desarrollo, sin necesidad de “quemar” a ningún colaborador. ■ Carla Quiroga.