



01

Mezcla saludable en el talento de una empresa



**Lic. Marco A.
Campos Lobo**

**VICEPRESIDENTE DE
CAPITAL INTELECTUAL
MALTA CLEYTON MÉXICO**

Egresado de:
Administración de Empresas,
Universidad Nacional
Autónoma de México.

**(1995-1996)
INDUSTRIAS MAFER**
Director de RH.

**(1992-1995)
UNILEVER**
Gerente Corporativo de
Planeación de RH.

**(1989-1992)
GENERAL MOTORS
DE MÉXICO**
Gerente de Personal.

¿Están bien diseñadas las descripciones de los puestos?, ¿tenemos personas lo suficientemente preparadas para cubrir las vacantes de la organización?, ¿no hay en el mercado el personal con el perfil y las características que se requieren en nuestra empresa?, ¿son las actividades o el rubro de nuestra organización tan particulares que no permiten la llegada de nuevos colaboradores?, ¿la compañía no ha tenido la capacidad de realizar una planeación estratégica de nuestro capital humano?

LOS PERFILES

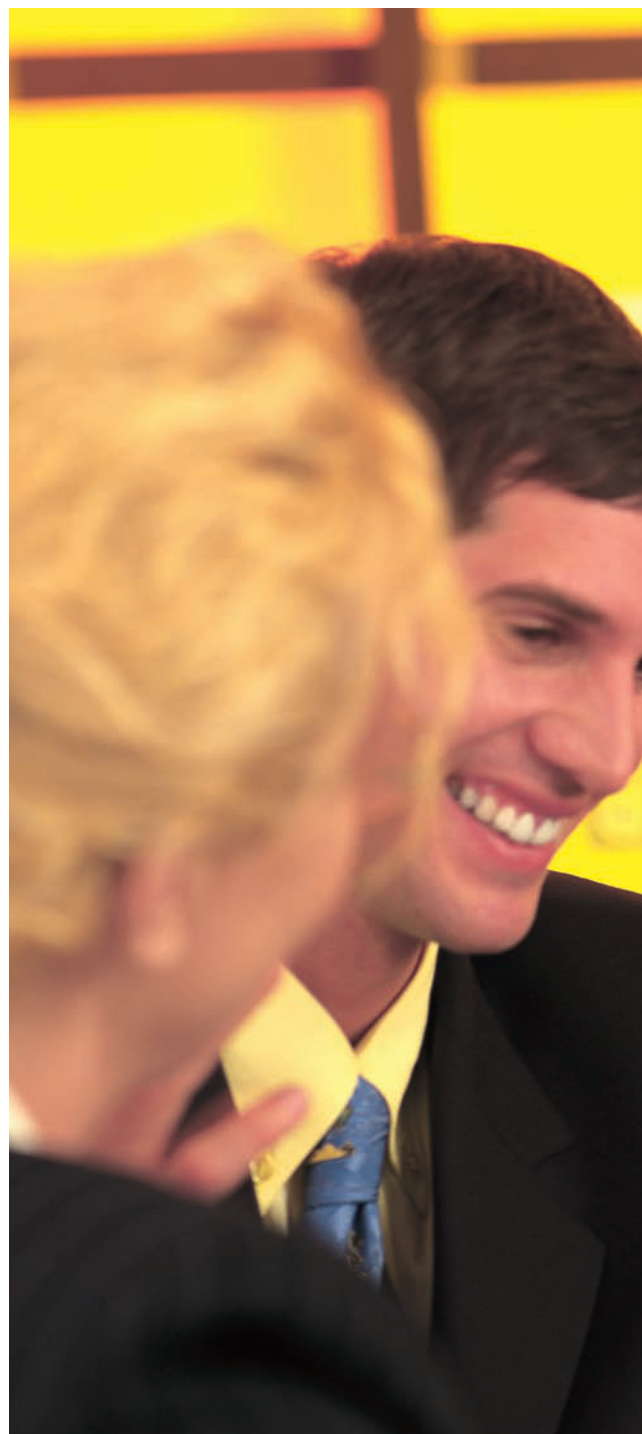
Actualmente, las organizaciones operan en un entorno globalizado que implica competir con otras empresas dentro de la misma rama industrial o de servicios y que representa una feroz y encarnizada lucha por obtener la mejor participación en el mercado.

La ventaja competitiva que puede hacer la diferencia en la supervivencia de una u otra es el mix o sana combinación del talento con el que se cuenta para alcanzar los objetivos del negocio.

Hay empresas que apuestan definitivamente al desarrollo de sus recursos, enfatizando su estrategia en la atracción y retención del talento joven. Son compañías dispuestas a formar sus cuadros administrativos y niveles de mando con el concepto de nacimiento y desarrollo del talento, creando una cultura organizacional propia que fortalezca la interdependencia entre el empleado y la compañía a través del tiempo, para obtener excelentes resultados de su inversión a largo plazo.

PREPARANDO A LAS NUEVAS GENERACIONES

Normalmente, un joven recién graduado y con alto potencial, inicia su carrera como Ejecutivo Junior. Durante los primeros tres años, las empresas aplican un método que se enfoca en exponer al egresado en la dirección de proyectos dentro de diferentes áreas con el fin de que aprenda a manejar el lanzamiento o relanzamiento de un producto, la elaboración del presupuesto anual de alguna





EN RESUMEN

- 1 El mix de talento puede ser la ventaja competitiva de una organización, por ello, hay que tratar de tener este balance en las empresas.
- 2 Capacitar Ejecutivos Junior implica un riesgo que, bien medido, puede traer grandes resultados a largo plazo.
- 3 La cabeza de la organización y el responsable de RH deben establecer el perfil del talento.
- 4 Para algunas empresas, mantener gente con experiencia en puestos directivos, garantiza su estabilidad.
- 5 El balance está en tener personas que desempeñen funciones administrativas intermedias y otras en proceso de desarrollo.



de las divisiones del grupo corporativo, o el desarrollo de un programa de incentivos para la fuerza de ventas. Además de hacer trabajos en las áreas de Calidad, Producción, Logística y Trade Marketing.

El gran riesgo de esta estrategia es la partida temprana de un buen número de jóvenes -entre el 25% y 30% en promedio- ya que son invitados por otras empresas para hacerse cargo de puestos de mayor responsabilidad y con un paquete de remuneración mejor que el que pudieran tener en las empresas que los han estado formando para el futuro.

Ciertas compañías farmacéuticas de origen europeo, así como dos importantes corporaciones internacionales y de productos de consumo, son ejemplos de este modelo.

CONFIANZA Y EXPERIENCIA

Existe también otro grupo de empresas que, dadas las características y el tipo de actividades que realizan, apoyan su operación en la gente experimentada. En otras palabras, prefieren a los colaboradores cuya permanencia, además de hacer patente su lealtad y amor a la camiseta, les haya dado la capacidad suficiente para conocer la organización a profundidad y poder desempeñar funciones de mayor responsabilidad hasta llegar a los altos puestos de mando o dirección. Este tipo de estrategia es característico en el sector de servicios, líneas aéreas y algunas empresas manufactureras.

LA EDAD COMO PUNTO DE PARTIDA

Un tercer grupo son aquellas empresas que, dentro de su política interna y desarrollo, establecen como estrategia una edad límite para formar parte del equipo. Tal es el caso de algunas agencias de corte creativo o publicitario, donde el promedio de edad del grupo entre altos ejecutivos y los niveles operativos no rebasa los 32 años.

Las razones pueden ser diversas: la creatividad y espontaneidad de los jóvenes, su perfil travieso y ocurrente, la terminología y semántica que manejan, avances tecnológicos en la materia, y nuevos materiales, entre otros.

Por otra parte, a los ojos de dichas empresas, las personas de mayor edad se apoyan más en los paradigmas y rutinas a los que han estado acostumbrados por muchos años, por lo que esas organizaciones se inclinan por un perfil eminentemente juvenil.

CIFRAS CLAVE

Una mezcla saludable para los diferentes niveles y puestos de la empresa, podría estar representado de la siguiente manera:



40%

Colaboradores con experiencia sólida (5 ó más años en las diferentes áreas de la empresa).



30%

Empleados con experiencia intermedia, de 3 a 5 años, que puedan mantener la operación promedio del negocio.



20%

Empleados con potencial para llegar a puestos de media y alta gerencia.



10%

Jóvenes de alto potencial que pudieran llegar a puestos de alta dirección y presidencia en un lapso de 10 a 15 años.

*Estos porcentajes pueden variar dependiendo del giro, complejidad, objetivos y estrategias del negocio.

MIRANDO HACIA EL FUTURO

En nuestro país también operan empresas que, por política interna, establecen un balance entre el número de colaboradores actuales dentro de las operaciones del día a día de la organización y los requerimientos futuros de la misma. Para ello, su estrategia consiste en determinar el número y porcentaje de gente que van a requerir dentro de 1, 3 ó 5 años.

Varios grupos corporativos de productos de consumo tienen esta práctica y el razonamiento es muy simple: ¿cuántos puestos de presidencia hay?, ¿cuántos candidatos para ese puesto serán necesarios en 1, 3 ó 5 años?, ¿cuál es el número de vicepresidentes o directores que tiene la organización a la fecha?

Contratan a empleados que pudieran llegar a puestos de dirección, vicepresidencia y presidencia a largo plazo, teniendo en cuenta la rotación actual e histórica de la compañía. Esta misma estrategia se repite para los diferentes niveles gerenciales, jefaturas de departamento, supervisión y demás áreas especializadas y técnicas.

ÁREAS VULNERABLES

Luis Téllez, un joven de 31 años con una sólida preparación a nivel licenciatura y maestría, participó como candidato para la Dirección de Mercadotecnia de una compañía trasnacional. Fue un destacado elemento como Asistente y Gerente de Marca, pero para desempeñar el puesto actual, carecía de la experiencia en manejo de gente e integración de grupos de trabajo.

Tras un largo y exhaustivo filtro, la decisión del área de RH quedó entre dos candidatos: Téllez y Jorge Castillo, un expe-

rimentado gerente en supervisión, integración, orientación y desarrollo de colaboradores.

A pesar de que las pruebas de Téllez habían sido, por mucho, superiores a las de Castillo, la empresa optó finalmente por este último, debido a que su experiencia se ajustaba más rápidamente a la turbulencia de los cambios que presentaba la organización en ese momento.

En este caso se sacrificó potencialidad y talento por hacer frente a situaciones adversas de la manera mejor probada -y quizás, menos arriesgada- posible.

