

ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS EN LA VENEZUELA DE HOY

Fabiana Culshaw

El reto de las empresas es retener a su personal valioso, con políticas salariales e incentivos acordes con una economía inflacionaria, en la que el poder adquisitivo y la motivación se escapan rápidamente. El país vive una inédita fuga de talento y enfrenta el riesgo de encontrarse sin nuevas generaciones para construir su futuro.

LA SITUACIÓN ECONÓMICA DE VENEZUELA no termina de repuntar. Entre febrero y marzo se registró la mayor escasez de la historia del país (29,4 por ciento) y desde ese entonces el Banco Central de Venezuela (BCV) no ha vuelto a publicar estadísticas de inflación, escasez y producto interno bruto (PIB). Fedecámaras calcula la caída del PIB en cuatro por ciento; las más profundas ocurren en manufactura, donde llega al nueve por ciento, y construcción (diez por ciento). En cuanto a las asignaciones de divisas al sector privado, la federación registra una caída del 25 por ciento, con grandes retrasos entre los montos aprobados y los liquidados.

Las condiciones económicas y jurídicas han hecho que muchas empresas hayan minimizado sus operaciones o quebrado. En materia de recursos humanos los mayores esfuerzos tratan de alinearse con la realidad de las organizaciones. Uno de los principales desafíos es diseñar políticas de compensación atractivas, en un entorno inflacionario (el índice de inflación se calcula en cincuenta por ciento para este año, en gran parte de los productos, y casi ciento por ciento para 2015), para retener a un personal que tiende a rotar o a emigrar. La fuga de talento es, de hecho, una de las mayores preocupaciones de las empresas, sumada al conflicto laboral, por frecuentes incumplimientos de contratos de trabajo o postergaciones de las firmas de los convenios, en un contexto incierto.

Las empresas han profesionalizado sus áreas de recursos humanos para que adopten papeles más estratégicos en la complejidad del mundo empresarial venezolano, aunque la mayoría siente la presión de atender tareas operativas para cumplir exigencias legales y burocráticas, lo que las obliga a desplazar la planificación a un segundo plano, justo cuando más se necesita. En la actualidad, Venezuela vive una nueva ola de emigración de talentos que afectará su competitividad en el futuro, pues son jóvenes en su mayoría capacitados y con potencial de liderazgo. Son talentos que pierde el país.

La emigración, que comenzó con los despedidos de Pdvsa en 2002 por razones políticas, se ha extendido a prácticamente todas las áreas de la actividad económica, y a partir de 2013 abarca más técnicos independientes. La emigración toca desde ingenieros hasta abogados, desde médicos a carpinteros y plomeros.

Fabiana Culshaw, periodista y psicóloga empresarial.

Difícil reclutamiento y captación

«De diez candidatos que llamamos para cubrir un cargo ejecutivo, tres o cuatro nos dicen que se van del país. Las búsquedas de personal, que habitualmente llevaban entre dos y tres semanas resolver, ahora toman dos meses. Mucha gente ha emigrado en el último año, sobre todo las gerencias medias, entre 25 y 45 años de edad», comentó Pilar Patiño, socia de la consultora Patiño & Partners. La asesora explica que no existe creación de puestos nuevos en el país, pero sí bastante reposición de los que quedan vacíos, por lo que las consultoras de recursos humanos se mantienen activas.

Existe otro grupo de empresas que, ante las renunciaciones del personal que emigra, aprovechan la coyuntura para congelar esas vacantes, lo que les representa un ahorro. Otra opción es contratar personal sin experiencia o poco calificado para pagarles menos, lo que generalmente es un error dado que el resultado es menos competitividad. Sin embargo, prima el interés por lo inmediato: reducir costos.

«La captación del talento se ha tornado difícil no solo por la emigración, sino porque ha aumentado la masa crítica de empleos públicos en el país. Asimismo, existe un porcentaje considerable de gente que ha optado por los emprendimientos», agregó Patiño. Karlil Canelones, socia de la consultora Izquierdo y Canelones, coincide al observar el número de personas que emigra: «Las compañías los transfieren o asumen el riesgo de forzar una permanencia en el exterior por iniciativa propia».

Ha aumentado la demanda de ejecutivos de niveles medios y ellos solamente cambian de trabajo si el salario ofrecido es realmente atractivo, incluso total o parcialmente en dólares. Además, los candidatos se fijan, especialmente, en si las empresas contratantes prevén transferirlos al exterior o cuentan con un menú de opciones de beneficios que satisfaga estrictamente sus intereses.

Existe una «guerra por el talento» y las empresas han tenido que afinar sus estrategias para conseguir y retener el talento valioso disponible. De lo contrario, saben que su capacidad de progreso como organizaciones resulta comprometida, con personal que no llega a los estándares. Según Canelones: «Estamos en una paradoja, porque existe desempleo y es igualmente difícil reclutar candidatos calificados. El 35 por ciento de los candidatos de, por ejemplo, un cargo gerencial en mercadeo se fue del país, 25 por ciento dice que quiere una posición con opción en el exterior y otro 25 por ciento valora el salario o al menos los bonos en dólares. De lo contrario, no aceptan el ofrecimiento de trabajo».

Hace algunos años, Estados Unidos y Europa estaban entre los destinos más buscados para emigrar, pero la crisis mundial empujó a la diáspora venezolana hacia países latinoamericanos, como Panamá, Colombia, Argentina, Chile y México.

Señales del entorno

- Fedecámaras, en una rueda de prensa del mes de septiembre, calificó de grave la situación económica del país y alertó sobre la urgencia de tomar decisiones cuanto antes. El gobierno, por su parte, niega la situación y afirma que el país está en un buen camino hacia el «socialismo productivo».
- Jorge Roig, presidente de Fedecámaras, dijo que en 2014 las asignaciones de divisas al sector privado registraron una caída del 25 por ciento y existen sustanciales retrasos entre los montos aprobados y los montos liquidados.
- Según Fedecámaras, 81,9 por ciento de los trabajadores están ocupados en el sector privado. El 65 por ciento del PIB, con exclusión de los impuestos sobre los productos, se origina en las actividades de ese sector.

Estructura salarial achatada

José Manuel Rodríguez, director del portal Empléate.com, observa que la estructura salarial de las empresas está desdibujada y ya no constituye un estímulo ser ascendido, porque la diferencia de remuneración entre un nivel y otro es ínfima o no existe. «Nadie quiere más responsabilidades si va a ganar lo mismo. La escala salarial se ha aplanado. El gobierno aumenta los sueldos mínimos, pero las empresas no pueden hacer lo propio con los sueldos medios y así las estructuras se achatan. Eso redundará en menos incentivos para crecer en la escala salarial».

«De diez candidatos que llamamos para cubrir un cargo ejecutivo, tres o cuatro nos dicen que se van del país. Las búsquedas de personal, que habitualmente llevaban entre dos y tres semanas resolver, ahora toman dos meses»

Rodríguez considera que los aumentos de sueldos decretados en los últimos años no representan mejora en la calidad de vida de la gente. «Si se estudia la información del BCV, hace ocho años los obreros percibían en valor real lo mismo que ahora. Peor situación viven los profesionales, investigadores y gerentes, cuyos salarios cayeron cincuenta por ciento en valor real en solo un año. Cuanto más conocimiento tienen las personas en Venezuela, más caen sus sueldos».

Pedro Pacheco, socio principal de PricewaterhouseCoopers (PwC) Venezuela, comentó que las compañías con buenas políticas en materia de recursos humanos —tratar de retener y motivar a sus talentos— han optado por una revisión más

UNA ILUSIÓN DE MODERNIDAD

LOS NEGOCIOS DE ESTADOS UNIDOS EN VENEZUELA DURANTE LA PRIMERA MITAD DEL SIGLO VEINTE



0212-555.42.63
edies@iesa.edu.ve

José Malavé

Un flujo masivo de inversiones provenientes de Estados Unidos cambió el paisaje económico, institucional, cultural e incluso físico de Venezuela durante la primera mitad del siglo veinte. Con su capital, los estadounidenses trajeron maneras particulares de operar y desarrollar negocios que influyeron sobre empresas y empresarios venezolanos. No obstante, la aspiración de convertir a Venezuela en un país moderno se quedó en ilusión.

Descárguelo gratis en www.iesa.edu.ve/unailusiondemodernidad

Ley Orgánica del Trabajo

- La Ley Orgánica del Trabajo fue una de las grandes preocupaciones de las empresas en los años 2013 y 2014, pues otorgó gran discrecionalidad a las autoridades e incrementó el ausentismo laboral y los costos laborales.
- Las compañías se han adaptado a la ley y encontrado, aunque con limitaciones, formas de minimizar sus impactos. Ahora el reto se centra en el desabastecimiento y la inflación, en el impacto de estas variables en la dinámica empresarial y los recursos humanos.
- Para 2015 la inflación seguirá siendo el eje de atención, junto con la falta de talentos calificados para competir en el mercado nacional e internacional.

Las mejores empresas para trabajar en Venezuela

La lista de las «Mejores empresas para trabajar en Venezuela, edición 2014», creada por el Instituto Great Place to Work, está encabezada por 3M. Las primeras quince empresas (con sus números de empleados) son:

1. 3M de Venezuela (337)
2. Banco Exterior (2.338)
3. Telefónica (3.633)
4. Tolón Fashion Mall (122)
5. Cargill de Venezuela (1.456)
6. Arcos Dorados de Venezuela (5.107)
7. Cestaticket Services C.A. (306)
8. Ferretería Epa (2.699)
9. BBVA Provincial (5.240)
10. SC Johnson & Son de Venezuela (136)
11. C.A. Telares de Palo Grande (431)
12. Diageo Venezuela (198)
13. Eli Lilly y Compañía de Venezuela (148)
14. Banco Activo (915)
15. Químicos Cencozotti (88)

frecuente, varias veces al año, de las compensaciones y los beneficios. «Comprenden que la inflación es muy alta y ajustan los sueldos, o la combinación de estos con los beneficios, para no perder actualidad. Antes, esa revisión se hacía una o dos veces al año, pero ahora se requiere al menos cada tres meses. Si no se hace, se pierde competitividad».

Desarrollo e incentivos insuficientes

Ante las dificultades del entorno nacional, muchas empresas se han concentrado en estrategias de supervivencia, sin cuidar los planes de carrera e incentivos para el personal, en busca de recorte de presupuestos. «Las empresas tratan de rendir cada bolívar y cada recurso, pero no siempre saben cómo hacerlo. Se calcula que las compañías tienen un promedio de diez por ciento de personal que no trabaja y del que no pueden prescindir, debido a las restricciones que impone la Ley Orgánica del Trabajo. La desmotivación se acentúa, como círculo vicioso, cuando no existen planes de desarrollo», observó Hugo Urdaneta, asesor de HU Consul-

ting. A su juicio, se han establecido criterios de gerencia del tipo «como va viniendo, voy haciendo». Se castiga la planificación para dar respuestas inmediatas a requisitos de las leyes laborales y de «precios justos», para solicitar divisas y demás exigencias que suman una larga lista.

«Hace años los ejecutivos hacían cursos o posgrados para continuar su capacitación estratégica. Ahora también los hacen, pero al mismo tiempo tienen que remangarse y asimilar tareas operativas paralelas. Tratan de planificar y hacer carrera, pero deben asimismo recibir a los inspectores del Seniat, Sundecop, Inpsasel, Sundee», señaló Leonardo La Cruz, gerente general de Korn Ferry Venezuela. «La capacitación tiene sus límites no solo porque muchas empresas ya no pueden invertir en ello, sino porque los ejecutivos no tienen tiempo, los absorbe la operatividad. Los beneficios también se han reducido y el personal prefiere el flujo de dinero en el bolsillo», agregó.

Algunos beneficios que eran prácticamente una tradición en Venezuela han desaparecido; entre ellos la compra de automóviles para ejecutivos, por la carencia de productos en el mercado. El llamado «salario emocional» o «menú de opciones» se ha puesto de moda en algunas multinacionales. Es una compensación económica que no impacta en las prestaciones sociales; por ejemplo, la entrega de un bono único para útiles escolares, el pago del gimnasio para el empleado, el pago del seguro del carro, masajes o tratamientos antiestrés, u otros complementos que mejoran la calidad de vida del personal y que cada uno puede elegir de una serie de opciones, según sus preferencias.

Algunas multinacionales tienen servicios de *coaching* personal y profesional para sus ejecutivos, con el fin de que mejoren sus vidas y sus competencias de liderazgo, comunicación y relacionamiento. Según Pedro Pacheco: «En momentos de incertidumbre o pesimismo, la planificación y el diseño de carreras e incentivos son fundamentales. Las organizaciones deben identificar aquellos factores que llevan a la gente a producir más y mejor. A veces permitir horarios flexibles y trabajos remotos son grandes estímulos para el personal, y es fácil implementarlos».

Relaciones laborales conflictivas

Jesús Castillo, socio de la consultora Contevenca, considera que las empresas en Venezuela, especialmente en los últimos tres años, son más conscientes de la importancia de mantener la paz laboral y acercarse a los trabajadores, con comunicaciones más abiertas y transparentes. «Están pendientes de esos factores, aunque no es fácil lograrlo cuando la supervivencia misma de las empresas y de los puestos de trabajo está en juego, hecho que produce ansiedad».

La Cruz observó que la gente se siente especialmente angustiada porque los sueldos no alcanzan y sabe que las fuentes laborales corren riesgo, lo que afecta el rendimiento laboral. «Hoy más que nunca todas las partes deben entender que hay que remar en un mismo sentido. Los trabajadores no quieren realidades edulcoradas, sino saber qué está sucediendo con la empresa en la que se desempeñan». A su juicio, son cada vez más las compañías que valoran a los gerentes con buena experiencia en negociación y muchas no están dispuestas a experimentar.

La incertidumbre del entorno, la depreciación de los salarios y el surgimiento de sindicatos paralelos han hecho que aumente la conflictividad laboral. Asimismo, se vive un cambio de valores en los ambientes de trabajo. De acuerdo con Pilar Patiño, ha aumentado el porcentaje de personas para las cuales

Recomendaciones de PricewaterhouseCoopers Venezuela

Sugerencias de Pedro Pacheco, socio principal de la firma consultora PwC, para las áreas de recursos humanos:

- Gerenciar la crisis con una planificación estratégica apropiada para entornos volátiles. La gestión del talento humano debe estar alineada con la planificación general de la compañía.
- Revisar periódicamente compensaciones y beneficios. Se requieren ajustes más frecuentes, por la inflación.
- Llevar adelante planes de formación, para acortar las brechas entre las competencias requeridas y las disponibles en el mercado.
- Definir planes de carrera y de crecimiento profesional, especialmente para el personal clave, a fin de que pueda manejar mejor la incertidumbre.
- Identificar elementos de motivación para retener los talentos, fundamental en entornos de pesimismo.
- Actuar con flexibilidad, según el carácter de la empresa y el perfil de los trabajadores; por ejemplo, horarios flexibles, tareas desde el hogar, «beneficios por puntos» (el empleado elige el beneficio que le interesa, y suma puntos hasta llegar al tope que establece la empresa, según su cargo).
- Mejorar las comunicaciones y hacerlas más transparentes. Asegurar que el clima de trabajo sea adecuado, con confianza entre las partes, y que todos los miembros de la organización estén alineados hacia una misma meta de producción.
- Innovar para lograr mayor eficiencia: «Si hacemos las cosas como hace dos años, no somos eficientes».

el trabajo como valor no es prioritario, sino solo un medio para obtener recursos con el fin de desarrollar otras áreas personales. «Ha disminuido la dedicación laboral al no verse el futuro con claridad, al no tener el poder adquisitivo de antes, al no poder acceder a un vehículo o a una propiedad. Y es totalmente comprensible, en un país inestable, de incertidumbre».

La experta considera que las empresas más exitosas son aquellas que facultan a sus líderes, en cualquier nivel de la organización, para ejercer sus papeles basados en la afiliación y no en la imposición, que los apoyan para el manejo de situaciones complejas y que logran disminuir la presión emocional. «Compensarlos con moneda fuerte, como se suele hacer ahora, no alcanza. Se requiere una comunicación cercana. Quien crea que estar cinco minutos con un empleado es pérdida de tiempo, no está enfocando acertadamente su trabajo».

Obediencia militar en las empresas

«El elemento militar entró al mundo laboral en forma devastadora», advirtió Maryolga Girán, presidenta de la Co-

misión Laboral de la Confederación Venezolana de Industriales (Conindustria). Mencionó el caso del Sindicato Único de Trabajadores de la Industria Siderúrgica y sus Similares (Sutiss): «El sindicato se retractó de unas declaraciones que había formulado contra un militar y llegó a pedirle perdón en un comunicado. Primero lo acusó acertadamente de haber entorpecido el contrato colectivo, pero la presión fue tan grande que tuvo que cambiar públicamente de opinión. No existen antecedentes en el país de que un sindicato se retracte de esa forma con un patrono».

En opinión de Girán son varios los casos en los que se nota la subordinación del mundo sindical al poder militar, por presiones, en lo que va del año: «La injerencia del poder militar en todos los órdenes del país es fuerte ante un mundo laboral atomizado, debilitado, sin cohesión. Con los sindicatos paralelos que ha fomentado el gobierno para atacar al movimiento de base de los trabajadores, el gremio ha prácticamente desaparecido».

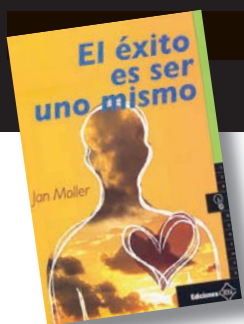
Esta coyuntura representa, para Girán, una oportunidad para la Confederación de Trabajadores de Venezuela (CTV) de fortalecer su liderazgo, hacer elecciones de base y reacomodar todas las fracciones, para que no avance su barrida como entidad.

La representante de Conindustria observó con preocupación que, en el marco del plan socialista del gobierno, las zonas industriales del país han sido reagrupadas en diferentes cuadrantes (comenzaron con Lara), cada uno de los cuales responderá a jefaturas militares asignadas para tal fin. «El país está siendo redistribuido territorialmente bajo criterio militar. Estamos condenados al fracaso con militares en la vida civil y empresarial».

Desafíos 2015

Todo indica que 2015 será un año de alta rotación de empleados, y de empresas en competencia por el escaso personal calificado. El mayor reto para las compañías será salir adelante sin talentos en sus posiciones clave, lo que las debería llevar a desarrollar mejores estrategias de retención y entrenamiento del personal valioso, para minimizar riesgos y proyectarse a mediano plazo.

Si se continúan firmando los contratos colectivos cada dos años, como se viene haciendo, la conflictividad aumentará en las empresas. Se calcula que se requieren ajustes cada tres meses, como mínimo, debido a la inflación, que alcanzará cien por cien el año próximo. La pérdida del poder adquisitivo de los empleados será aún mayor que este año, así como las tensiones en los ambientes de trabajo. En 2014 la mayor preocupación de las compañías es la falta de divisas y el abastecimiento, pero en 2015 se sumará el factor del talento humano: cómo gestionarlo en un ambiente de alta inflación. ■



EL ÉXITO ES SER UNO MISMO

JAN MOLLER

Ediciones 

0212-555.42.63
ediesa@iesa.edu.ve

Si todo ser humano desea una vida de bienestar y felicidad, ¿por qué hay tanta insatisfacción? ¿Estamos condenados a ser testigos del declive de nuestra calidad de vida, o podemos erigirnos en promotores de cambios profundos, tanto en nuestro contexto personal como en nuestro entorno colectivo? Con una lógica irrefutable, Jan Moller expone sus «interpretaciones del misterio». Poco menos que imposible no identificarse con las situaciones planteadas en este libro.