



Encuadre jurídico de la atracción de talento en México

Por: Víctor Manuel González, Socio y Director Contencioso en Legal Laboral

El problema al que las agrupaciones se enfrentan en su búsqueda de elementos humanos clave se ha vuelto un dolor de cabeza. El fenómeno llamado “cacería de talentos” ya no se limita a seleccionar el mejor perfil entre una serie de candidatos a una posición; sino que las empresas, en específico el área de Recursos Humanos, se enfrentan frecuentemente a las interrogantes siguientes:

- ▶ ¿Cómo conseguir el mejor talento para un determinado puesto?
- ▶ ¿Cuál es la regulación en torno a la contratación de talento?
- ▶ ¿Cómo asegurar que la inversión de recursos económicos y materiales, en inducción, capacitación y retención de talento, dará resultados duraderos?
- ▶ ¿Cuál estrategia seguir para retener al talento ya captado, y evitar fugas de posiciones sensibles?

El talento humano ha sido siempre, y ahora más que nunca, un elemento difícil de encontrar. Ese capital es más exigente en cuanto a las condiciones que deben existir en las agrupaciones en las cuales desea laborar. Advertimos que ya no es la empresa la que elige a sus perfiles clave, sino éstos quienes determinan el lugar donde desean trabajar.

Se debe considerar que en el universo de postulantes a una posición generalmente existen candidatos empleados y candidatos desempleados; y que en la práctica lleva a optar por algunas de las siguientes categorías de estrategias para atraer talento.

- ▶ **Internas.** El área responsable de la contratación y/o movimientos, practica pruebas de selección, evaluaciones de desempeño y participa en programas de entrenamiento, para determinar al mejor candidato, de entre los trabajadores de la empresa. Es una opción relativamente sencilla y económica, pues ya se conoce a los postulantes. No obstante, ello puede generar conflictos si existe algún esquema escalafonario o contratación colectiva que limite o entorpezca el movimiento de personal.
- ▶ **Externas.** Se denominan también vehículos de captación, pues se recurre a terceros especializados en la selección de perfiles acordes con la necesidad de la empresa; también se puede acudir a universidades, cámaras, asociaciones y otros. Con ello se pretende encontrar a personas que, una vez filtradas y examinadas, se adapten lo mejor posible a las características que exige la posición. Sin embargo, puede generar costos no contemplados y con frecuencia el consumo considerable de tiempo de espera por el mejor candidato.



Con independencia de cuál sea la estrategia para atraer y contratar personal, debemos tener presente que existe una serie de requisitos que debemos contemplar para no incurrir en prácticas que puedan generar un ambiente de trabajo contrario a la productividad y buenas prácticas de la empresa. Asimismo, para no transgredir lo estatuido por el vasto sistema jurídico vigente en México.

Con fines didácticos y para generar mayor comprensión de un tema que puede resultar complejo, dividiremos los cuerpos normativos a contemplar al integrar talento humano a una empresa.

- 1. Normas relativas a la no discriminación.** Los artículos 1, 5 y 123, entre otros de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, contienen los principios de igualdad y no discriminación que deben imperar en toda relación humana, incluida naturalmente la laboral. La Ley Federal del Trabajo, en sus artículos 3 y 4, contiene los referidos principios. La Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación, en sus numerales 4 y 9 señala tales postulados. En el ámbito mundial tenemos el Convenio Internacional del Trabajo 111 relativo a la discriminación en materia de empleo y ocupación, entre varios otros. Es así que debemos materializar los referidos principios en todo proceso de contratación, cuidando siempre que los requisitos del perfil solicitado no encuadren en una práctica discriminatoria. Se debe evitar toda alusión a restricciones o exclusiones basadas en el origen étnico, nacionalidad, sexo, edad, discapacidad, orientación sexual, condición socio-económica, religión, etcétera.
- 2. Normas relativas a los datos personales.** Derivado de la relativa facilidad con que se puede tener acceso a

información privada, y en ocasiones sensible, tanto de personas físicas como de empresas, es que se ha tratado de regular el manejo de la información que se transmite entre particulares. Así es que desde el inicio de una relación de trabajo, ésta deberá también estar colmada de requisitos en este ámbito, pues en efecto cuando se desea seleccionar y contratar a un nuevo elemento, se le solicita diversidad de datos personales. Se recomienda que en todas las contrataciones, exista un aviso de privacidad que, a la luz de lo que establece la legislación aplicable (especialmente la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, su reglamento, y los lineamientos publicados el día 17 de enero del año 2013 en el Diario Oficial de la Federación), comunique con claridad al empleado acerca de la información que le es o será requerida, el objetivo que se persigue con esa solicitud, quién será el responsable del manejo y resguardo, las herramientas de acceso a sus datos, entre otros. Este es un elemento que, sin duda, debe estar presente en toda contratación, pues la empresa contratante es quien tiene bajo su resguardo la información confidencial que el empleado ha proporcionado y, en consecuencia, le es aplicable la legislación vigente.

- 3. Normas relativas a la modalidad de la contratación.** Derivado de la reforma a la Ley Federal del Trabajo, vigente a partir de diciembre del año 2012, existe la posibilidad de tres modalidades de contratación adicionales a las que ya existían y que siguen vigentes. Por lo tanto se cuenta con un catálogo de opciones al integrar a un nuevo talento a la plantilla laboral (contratación por tiempo indeterminado, por tiempo determinado, por obra determinada,

indeterminado o con duración de más de 180 días con periodo a prueba, por unidad de tiempo, para capacitación inicial y por temporada). Es la necesidad del puesto y la procedencia legal lo que permitirá a la empresa optar por alguna de las modalidades de contratación; pues cada una tiene sus características especiales. No obstante, es común que, generalmente por desconocimiento, se cree estar contratando bajo cierta modalidad a un trabajador; aun cuando, legalmente la contratación y las condiciones de la relación laboral en realidad corresponden a un tipo diverso de contrato. Especial mención merecen tres tipos de contratación, adicionados en la referida reforma:

- a) Periodo de prueba en contratación por tiempo indeterminado o superior a 180 días. Se establece un lapso de 30 días (hasta de 180 días a puestos con funciones de dirección o administración). Ello obedece a que, aun cuando se apliquen a un trabajador pruebas de habilidades, conocimientos, psicométricas, es común que, en el desempeño de las funciones del puesto asignado, no cumpliera con los requisitos del perfil. Por lo tanto existe la posibilidad de dar por terminada la relación de trabajo al término de ese periodo de prueba. Sin embargo, para ello la propia ley exige ciertas condiciones, como el contar con la opinión de una comisión interna.
- b) Contrato de capacitación inicial. Dirigido a todos aquellos empleadores que desean dotar a nuevos talentos, de las herramientas y conocimientos requeridos para ocupar una posición. Este contrato puede tener una duración de hasta 90 días, y de hasta 180 días tratándose de puestos directivos o administrativos. Al terminar el periodo referido, el trabajador deberá acreditar tener los conocimientos materia de la capacitación y de no ser así el patrón puede dar por terminada la relación laboral. El punto a debatir en este tipo de contratación, al igual que en la anterior modalidad, es que debe contarse con la opinión de una comisión interna.

- c) Contrato de temporada. Finalmente tenemos una figura que se encontraba regulada (previo a la reforma del año 2012) al amparo de la contratación por tiempo determinado. Sin embargo, se precisó que, con esta nueva modalidad, el empleador podría cubrir posiciones temporales fijas o periódicas discontinuas, ya sea por una temporada para el incremento de ventas, proyectos agrícolas de temporada, entre otros. Se establece entonces, la posibilidad de una contratación con vigencia intermitente, cuyos puntos medulares y legales no en todos los casos son los más recomendables.

- 4. Normas internas y de valores.** El establecimiento de códigos de ética, lineamientos de buenas prácticas, valores y conducta, es altamente recomendable en la estructura organizacional, pues se ha demostrado que dichos elementos constituyen una verdadera diferenciación y un punto referente en un mercado cada vez más competitivo. La congruencia de los valores de la empresa con el comportamiento de quienes son parte de ella, e incluso con quienes interactúan con ella, deberá estar plasmado en un instrumento cuya observancia puede ser legalmente exigible si se incluye en contratos de trabajo o reglamentos válidos. Este tipo de normas son actualmente tan importantes que, es común que incluso sean un factor determinante para lograr o no la permanencia de empleados que deberían sentirse identificados con la filosofía y principios de la organización.

Debemos precisar que no se encuentra incluida en el presente artículo, la contratación de personal por medio de una tercera empresa, pues tal figura requiere un análisis más detallado, al margen de los puntos positivos o negativos que su implementación pueda tener.

Es fundamental para el área de Recursos Humanos de toda empresa, conocer los aspectos legales a considerar al contratar nuevos elementos. De esta forma se garantiza cumplir con la normativa vigente y alcanzar un alto margen de éxito en la contratación. ▲▲

El contenido del artículo es responsabilidad del autor.