

Escuela de Negocios

Tipo de documento: Tesis de maestría



EMBA | Executive MBA

Gestión del talento en Minería

Autoría: Santillán, Aldo Javier

Año: 2018

¿Cómo citar este trabajo?

Santillán, A. (2018). "*Gestión del talento en Minería*". [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14147>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional
Dirección: <https://repositorio.utdt.edu>



GESTION DEL TALENTO EN MINERÍA

CURSO EMBA 2015

**Tesis para optar al grado de:
MASTER BUSSINES ADMINISTRATION**

ALUMNO: ALDO JAVIER SANTILLAN

TUTOR: LILIANA MOYA

AÑO: 2018

LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES



AGRADECIMIENTOS

Debo agradecer a mis padres principalmente que ya no están conmigo, pero que mi inculcaron desde pequeño el valor de aprender y superarme constantemente.

A mi esposa Ana, quien ante las duras pruebas que Dios nos ha puesto en la vida, me acompaño y motivo a terminar la maestría, siempre le estaré agradecido.

A mi tutora, por su soporte y empuje para que pueda cerrar ésta etapa maravillosa de mi vida.

RESUMEN

Uno de los grandes desafíos para la industria minera por el agotamiento de yacimientos de alta ley, es la explotación de yacimientos minerales de baja ley. Esto implica que la industria minera se caracterice por la aplicación constante de procesos que se ejecuten con un nivel de excelencia operacional en la búsqueda del cumplimiento de las metas de producción a bajo costo. Ello implica que las organizaciones demanden personal cuyo capital intelectual generen valor agregado para la compañía asegurando el cumplimiento de los objetivos.

La industria se caracteriza por remunerar bien al personal, pero cuando se trata de personas claves, talentos que generan valor para la compañía, el dinero no es un factor determinante o decisivo para continuar en la empresa. Estas personas dependiendo de la brecha generacional, valoran más que la compañía cuente con un correcto plan desarrollo de carrera.

La gestión de los talentos en la compañía está enfocada a funciones exclusivas, como contrataciones, nóminas y beneficios; pero ahora, el desafío es entender el impacto positivo de contar con un equipo de empleados calificados, comprometidos e involucrados con las metas de la organización.

En el presente trabajo se buscó identificar qué factores influyen en la retención de los talentos con los que cuenta la organización. Para luego desarrollar indicadores que ayuden al área de recursos humanos a poderlos mapear y gestionarlos correctamente.

Se concluye que para los profesionales que se desempeñan en la industria minera es importante tener un plan de carrera que le permita tener posibilidades de crecimiento, para ello la organización necesita mejorar su sistema de evaluación de desempeño, tal que éste le permita poder mejorar los planes de capacitación y desarrollo de personal, lo que finalmente resultará en un efecto positivo en la retención de las personas claves de la compañía.

Se puede mejorar la gestión desde RRHH hacia las áreas operativas de la compañía, mostrándose como socio estratégico apoyándose en herramientas como el Balanced Scorecard.

PALABRAS CLAVE:

Gestión del talento, Retención, Industria minera, Capacitación, Balanced Scorecard.

INDICE

1- GENERAL.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEO DEL PROBLEMA.....	2
OBJETIVOS.....	4
Objetivos Generales	4
Objetivos Específicos	4
METODOLOGÍA.....	4
2- MARCO TEÓRICO.....	5
CAPÍTULO I: TALENTO HUMANO-HABLEMOS DE TALENTO HUMANO.....	5
1. Definición de Talento Humano	5
2. Concepto-Gestión del Talento Humano	6
3. Importancia de la Gestión del Talento Humano	7
4.Objetivos de la Gestión del Talento Humano.	8
4.1 Objetivos Específicos	8
4.2 Objetivos Explícitos	9
5. Proceso de Gestion del Talento	10
6. Planificación Estratégica de la Gestión del Talento Humano.	12
7. Medición del recurso humano como bien intangible.....	14
CAPÍTULO II: PROCESO-GESTION DEL TALENTO.....	14
8. Estrategias Competitivas vs Talento humano	15
8.1. Teorías de Motivación para aplicar a la Retención de Personal.....	16
9. Importancia de la Retención de Personal.....	19
9.1. Factores que afectan la retención de personal.....	20
9.2 Estrategia directiva.....	20
10. Costos de Rotación de Personal.....	22
11. Oportunidades de Ascenso.....	23
12. Reconocimiento.....	23
13. Desarrollo de Personas	24
14. Remuneración	24
15. Percepción Organizacional	25
15.1. ¿Por qué el talento abandona las organizaciones?.....	26
15.2.¿Cómo y porqué retener el Talento? Estrategias	26
15.3. Impacto de la rotación de personal en la organización.....	27
15.4. Satisfacción Personal	28
15.5.¿ Qué se entiende por felicidad laboral?	29



15.6. Prácticas de Gestión Humana vs Retención	31
16 Atraer Personas	32
16.1.Contratación.....	33
16.2 Estabilidad de Empleo	33
17 Formación y Posibilidades de Desarrollo	34
17.1. Planes de Carrera.....	35
18 Diseño de Puestos de Trabajo.....	36
19 Políticas de Remuneración	37
20. Evaluacionde Desempeño	38
21 Clima Organizacional.....	39
21.1 Trabajo Flexible	40
CAPÍTULO III: LA EMPRESA.....	42
22. Marco referencial de la organización a tratar	42
23 Minería en Argentina- Contexto	42
VISION.....	44
MISION	44
VALORES	44
24.1 Sistema de gestión para las personas de AGA.	45
25.Gerencia de Operaciones y su problemática actual	48
26.Proposición de valor de Cerro Vanguardia S.A para los profesionales.....	49
26.Otros Beneficios	50
3- MARCO EMPIRICO – TRABAJO DE CAMPO.....	52
CAPÍTULO IV: ASPECTOS FORMALES	52
27. Investigación	52
28. Muestra	52
29. Fuentes y procesamiento de la información	52
CAPÍTULO V: ENTREVISTA AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.....	53
CAPÍTULO VI: ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DEL AREA	54
30. Análisis y Resultados	54
CAPÍTULO VII: INDICADORES BALANCED SCORECARD	66
31.Propuesta de sistema de indicadores BSC- para evaluar –Potenciar RRHH	66
31.1. Objetivo a lograr en la perspectiva financiera.....	66
31.2. Objetivo a lograr en perspectiva clientes.....	66
31.3. Objetivo a lograr en perspectivas proceso.....	67
31.4. Objetivo a lograr en perspectivas aprendizaje	67
32. Selección de Indicadores.....	68



33. Definición de metas	66
33.1. Definición y selección de iniciativas (acciones).	72
33.2. Perspectiva financiera	67
33.3. Perspectiva Clientes.	72
33.4. Perspectiva procesos.....	73
33.5. Perspectiva aprendizaje	76
34. Propuesta de Balanced Scorecard	78
4- CONCLUSIONES.....	80
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES.	80
CAPÍTULO IX: CONSIDERACIONES FINALES.	83
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	90
ANEXOS	
ANEXO I – Encuesta a los empleados del área de Servicios de Proyecto	
ANEXO II – Entrevistas al Lider de Recursos Humanos	

1-GENERAL**INTRODUCCION**

La gestión de talento como concepto ha ido evolucionando mucho en los últimos 25 años. El objetivo de las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo hacen para dar solución al problema de retención de empleado. Actualmente, las compañías ponen un gran esfuerzo por su parte por atraer a trabajadores a su empresa, pero dedican muy poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo. Hay que cambiar esta mentalidad. Hoy las organizaciones están constatando que la inversión en personas es rentable.

Sin embargo, en la industria minera hoy en día, muchas empresas cometen algunos errores obviando esta estrategia de gestión de talento; los empleados se sienten descuidados y desmotivados llegando a no sentir ningún tipo de compromiso con la empresa. Un recurso o talento desmotivado nos llevaría al fracaso o que nuestro proyecto quede rezagado frente a la competencia.

¿Por qué es tan importante la correcta gestión del talento para la industria?

- ✓ Resulta tres veces más caro para una empresa realizar una nueva contratación que retener alguno de sus activos más valiosos. Ejemplos que se suscitan en la industria minería:
- ✓ El capital humano es un recurso escaso, que implica el trabajo en áreas remotas, por ellos se requiere entre tres a seis meses para encontrar una persona que se adapte al perfil requerido.
- ✓ Entre seis meses a un año puede ser necesario para que un empleado nuevo llegue a adquirir la productividad adecuada en un trabajo.
- ✓ Se necesitan alrededor de dieciocho meses para integrarlo a la cultura de la empresa.
- ✓ Tienen que transcurrir veinticuatro meses para que el nuevo miembro del equipo alcance a conocer la estrategia y la actividad de la empresa en la que ha entrado a formar parte.

Impera la necesidad de plantear una estrategia que integre la gestión del talento dentro del Departamento de Recursos Humanos, pero haciéndola extensible a toda la organización. Se trata de evitar los errores más frecuentes como:

- ✓ Directivos que no le dedican el tiempo ni los recursos necesarios.
- ✓ Ejecutivos y mandos intermedios que no se comprometen con el desarrollo de las personas de las que son responsables y no participan en el reconocimiento de los logros de los mejores, promoviendo su diferenciación.
- ✓ Empresas aisladas en comportamientos estancados, olvidando que la globalidad y la diversidad deben formar parte del plan.



- ✓ Una alta dirección que no se involucra en la gestión del talento, haciendo perder credibilidad al mensaje e impidiendo la evolución natural de la cultura de empresa.

La gente es el principal activo con el que cuenta una organización, es la fuente creadora de valor y ventaja competitiva. En un mundo globalizado, el capital humano se convierte en el elemento diferenciador entre una organización exitosa y una destinada al fracaso. Las personas necesitan reconocimientos, lo material no es suficiente, lo intangible cobra valor y excede los sistemas de métricas tradicionales que solo consideran el beneficio cuantitativo de la organización.

El área de Recursos Humanos va evolucionando desde un rol eminentemente operativo, centrado en la ejecución de servicios transaccionales, a un rol estratégico de desarrollo de las capacidades claves para el éxito competitivo. Con este propósito los responsables de las áreas de RRHH además de mantener su orientación humana y social, cada vez están entendiendo la necesidad de traducir en términos económicos su gestión. Esto requiere transformar la forma como se realiza la medición de la gestión del talento humano, pasando de un enfoque tradicional basado en las actividades (medir “lo que se hace”) a un nuevo enfoque centrado en los resultados (medir “lo que se logra y el efecto que genera”).

Los activos intangibles, como el capital humano, deben vincularse con los activos tangibles para crear valor. De esta forma, el valor del capital humano depende de la estrategia de la organización. El rol de la gestión de Recursos Humanos será cada vez más valorado en la medida que pueda demostrar su contribución al negocio, al cliente interno y administre adecuadamente el riesgo.

En éste trabajo abordaremos uno de los problemas serios de la gestión de Recursos Humanos, que es el no hablar el mismo idioma que otros sectores de la organización que presentan indicadores muchos más claros y terminantes sobre el éxito o la contribución de su gestión al negocio. Finalizaremos dicho trabajo con una propuesta de balance scorecard, en donde se pueda plasmar los indicadores principales que le ayudarán al área de RRHH a mejorar su gestión tendiente a retener el talento clave que la compañía posee.

PLANTEO DEL PROBLEMA

La industria minera exige que se trabaje en áreas remotas donde están emplazados los yacimientos de mineral. Hace quince años atrás, las compañías que estaban operando en nuestro país exigían que su personal se radicase en lugares cercanos al yacimiento, esto apoyado por dos factores, el primero, por la escasa actividad minera en aquel entonces, y el segundo, por la exigencia de las leyes provinciales. En éste contexto los profesionales de la industria tenían la necesidad de moverse



con sus familias, y por ende cambiar su lugar de radicación a lugares inhóspitos, muchas veces privados de servicio básicos como la salud y la educación, situación que obligó a la industria a tener que pagar remuneraciones por encima del promedio del mercado laboral en general para poder obtener el recurso humano que requería para poder desarrollar la actividad.

Hoy en día, la situación es diferente, el mercado minero en la Argentina ha sufrido un cambio sustancial en cuanto al crecimiento de la actividad a lo largo y ancho del país. Además, las exigencias gubernamentales locales han ido cambiando, en cuanto a la exigencia de contratación de personal local. Esto ha hecho posible que las organizaciones puedan operar con un sistema de roster, permitiéndoles a los profesionales de la industria no tener que cambiar su radicación de origen. Sin embargo y a pesar de haber flexibilizado en éste aspecto, debido al crecimiento de la actividad, el capital humano sigue siendo escaso, y por ende la puja entre las empresas por conseguir y mantener dichos recursos, se torna vital en pos de lograr sus objetivos.

La retención de personal considerado crítico para la organización es clave, dado que la pérdida de un empleado cualificado supone un coste elevadísimo que repercute en:

- ✓ Pérdida de conocimientos.
- ✓ Redistribución de funciones producto a la vacante.
- ✓ Procesos de reclutamiento y selección.
- ✓ Integración a la empresa del nuevo empleado.
- ✓ Capacitación del nuevo miembro del equipo.
- ✓ Baja productividad inicial del contratado.
- ✓ Coste de ralentizar al equipo.
- ✓ Coste de ineficiencias por la incertidumbre que causa la marcha del compañero.

Mediante el trabajo intentaré evidenciar la situación de la compañía en cuanto a la gestión del talento, situación que creo es el primer paso hacia el éxito, respondiendo las siguientes preguntas:

- * ¿Qué significa la gestión de talento en mi empresa? ¿Qué clase de talentos hacen falta?
- * ¿Por qué invertir en gestión de talento? ¿Qué pretendo conseguir con ello?
- * ¿Quiénes necesitan involucrarse para que sea un éxito?
- * ¿Cómo voy a garantizar que el talento sea una ventaja competitiva para mi empresa?
- * ¿Cómo vamos a ver los resultados, cómo le voy a dar seguimiento, y qué puedo hacer para que se mantengan?

OBJETIVOS**a.-Objetivo General**

Brindar elementos de Medición para la gestión de RRHH a través de la implementación de la metodología Balanced Scorecard, con el fin de generar un valor agregado a la información respecto de la Gestión del Talento de una importante empresa Minera de Argentina. La misma, servirá de base para anticipar y decidir sobre el direccionamiento del componente humano de la organización hacia el futuro.

b.-Objetivos Específicos

Describir los procesos y políticas de recursos humanos en la compañía en general enfocados a la atracción de talentos y retención del personal.

Identificar los factores críticos que inciden en la rotación. ¿Varían de acuerdo a la pertenencia generacional?

Sugerir acciones a implementar para mejorar la retención del staff de la compañía.

Construcción del Balanced Scorecard para RRHH, que contribuirá a la alineación de las personas, procesos, cultura y el rendimiento de la organización.

METODOLOGÍA

En esta investigación se utilizaron métodos teóricos y empíricos para cumplir con los objetivos planteados. Los métodos teóricos fueron: el análisis de la información obtenida mediante la revisión bibliográfica de materiales de diversos autores relacionados a Gestión del Talento, Balanced Scorecard y su aplicación a RRHH.

EL analítico-sintético en el desarrollo del análisis del objeto de estudio. Los métodos empíricos utilizados: entrevista, revisión de documentos para la recopilación de información.

Entre los datos secundarios se utilizarán políticas institucionales, políticas de recursos humanos y artículos y estudios complementarios para apoyar el análisis de la información obtenida.

Se realiza después el análisis de correspondencia entre el análisis cuantitativo de las encuestas y el análisis cualitativo-interpretativo de las entrevistas.



2-MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO I: TALENTO HUMANO- HABLEMOS DE TALENTO HUMANO

1. Definición de Talento Humano

La definición de talento, según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se refiere a la persona inteligente o apta para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas dado que posee las habilidades, destrezas y experiencia necesaria para ello; apta, en el sentido que puede operar competentemente en una determinada actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación. Pilar Jericó (2001) define el talento de una forma muy parecida, aunque más resumida: Como aquella gente cuyas capacidades están comprometidas a hacer cosas que mejoren los resultados en la organización. Asimismo, define al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

Con base en lo anterior, se puede interpretar el talento como la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización.¹

Han existido diferentes tipos de talentos. Por ejemplo, existe el talento comercial, el talento directivo, el talento de líder, talento técnico, talento administrativo y así dependiendo de sus funciones, objetivos y aporte de valor a la organización. Se destaca un tipo diferente de talento: el innovador y emprendedor. Se trata de una clasificación transversal, “ya que cualquier profesional desde su rol puede innovar”. Este tipo de profesionales son, añade, “los que más valor añadido aportan en la empresa”.²

Se interpreta entonces que el talento es la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, comprometidos hacia el progreso de organización, es decir añadiéndole valor.

¹ JERICÓ, Pilar. Gestión del Talento humano (2008). Disponible en: <http://guiadegerencia.com/resumen-gestion-del-talento-de-pilar-jerico/>

² MOGOLLON Kelly, ENRRIQUEZ, Selene y LAYA, Jheimy. (2009). Talento Humano. Disponible en: <http://msilva15.blogspot.es/1236198240/>



Para que se logren resultados superiores, las organizaciones deben de facilitar que el talento de las personas fluya y se libere, para que así aporten el máximo valor posible y colaboren a la generación de talento organizativo.

2. Concepto- Gestión del Talento Humano

Es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables³.

Al encontrar trabajadores que no están satisfechos con el empleo actual, y además del empleo están insatisfechos con la remuneración, con el ambiente laboral que se tiene en un momento determinado, se ha convertido en una preocupación para muchos Gerentes, teniendo en consideración los cambios que ocurren en las fuerzas de trabajos, estos problemas se evidenciarán más con el paso del tiempo.

Es justo decir que, la gestión del talento humano se puede entender como una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones. En las organizaciones las personas se encargan de diseñar, producir un bien o un servicio, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar recursos, de establecer objetivos y metas en la organización; sin gente eficiente es imposible que la organización logre los objetivos, situación olvidada muchas veces por la dirección.

Cabe señalar también que existen organizaciones que piensan que las personas pueden ser tratadas como recursos productivos o instrumentos de las organizaciones, siendo denominadas recursos humanos; la antigua administración de recursos humanos dio lugar al nuevo enfoque gestión del talento humano. Actualmente, las personas han pasado a ser consideradas, por sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares, como nuevos socios de las organizaciones, constituyéndose en el capital intelectual de la organización y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional.

Es aquí donde la Gestión de Talento Humano se vuelve clave para incidir en el personal y mejorar el orden, la productividad y el desempeño en el trabajo, incidiendo notablemente en los resultados de la organización.

³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión de Talento Humano. 5ª edición. México: Editorial Mc. Graw Hill, 2002.

La gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada y los procesos internos. En cualquiera de estos escenarios la gestión del talento humano está conformada por las personas y las organizaciones, siendo lo básico la forma como se trata a las personas, sea como socios o como recursos. La administración del talento humano debe perseguir la optimización de habilidades de las personas, participación, creatividad y mejoramiento continuo.

Las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones, así entonces, La gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia. Es responsabilidad de la organización, y no únicamente del área de gestión humana, gestionar el talento que posee, llegando, no sólo a los niveles de mando o los directivos, sino alcanzando los niveles inferiores de la organización. La gestión del talento implica la captación, desarrollo, retención, mejora y transmisión del talento tanto directivo y operativo en el nivel tecnocrático, como en el intermedio, de staff de apoyo y operativo.

Se puede concluir entonces que la Gestión del Talento Humano es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la Organización, a través de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento del nivel de conocimientos capacidades y habilidades en la obtención de los resultados necesarios para ser competitivo en el entorno actual y futuro.⁴

3. Importancia de la Gestión del Talento Humano

Sin duda, uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de empresa, son las personas. La necesidad de gestionar este recurso tan valioso ha hecho que, en las empresas, se dedique un área a su gestión y dirección, la denominada gestión de talento humano, quién, a través de diversas prácticas, trata de adquirir, retener y/o desarrollar dichos recursos. Desde esta perspectiva, surge el enfoque de dirección estratégica de gestión humana como una disciplina encargada de estudiar todo lo relativo al talento humano, su gestión y su contribución al valor de la empresa y a su competitividad sostenible.

El Talento Humano se le considera la clave del éxito de una empresa y, su gestión hace parte de la esencia de la gerencia empresarial. Con una asertiva gestión del talento humano, una organización

⁴ ECIEM. Tecnología en Gestión del Talento Humano. Disponible en:
http://www.eciem.edu.co/Contenido/2_talento_humano.html



eficiente ayuda a crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

La Gestión del Talento Humano es un área interdisciplinaria integrada por un sinnúmero de dinámicas que la nutren y enriquecen en favor de la Organización; así como se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, también se habla de tecnología del aprendizaje, de alimentación, de servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos y de la organización, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, mercado, ocio, incentivos, accidentes, disciplina y actitudes, interpretación de las normas laborales, eficiencia y eficacia, estadísticas y registros/certificación, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y un sinnúmero de asuntos diversos.

El área de Gestión Humana se ha convertido en muchas organizaciones en un proceso de apoyo gerencial muy importante para el manejo de las relaciones laborales, el fortalecimiento de la cultura organizacional y la promoción de un buen clima laboral.

4. Objetivos de la Gestión del Talento Humano

Los Objetivos de la Gestión del Talento Humano son diversos y para que estos se alcancen es necesario que los gerentes traten a las personas como promotoras de la eficacia organizacional.

Chiavenato considera que el objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. En síntesis, se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo.

4.1. De este objetivo general se desprende varios objetivos específicos tales como:⁵

- ✓ Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- ✓ Proporcionar competitividad a la organización.
- ✓ Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- ✓ Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- ✓ Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- ✓ Administrar el cambio.
- ✓ Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

⁵ CUEVAS, Juan Carlos. Objetivos y actividades de la gestión del talento humano. (2011). Disponible en: <http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talentohumano.html>



4.2. Existen además cuatro objetivos explícitos fundamentales a alcanzar mediante la gestión eficiente del talento humano:⁶

- ✓ Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- ✓ Retener a los empleados deseables.
- ✓ Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- ✓ Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización

Es así como el reto del área de Gestión del Talento Humano es cada vez mayor, puesto que el desarrollo de la estrategia de responsabilidad de una empresa va más allá de cumplir con el compromiso legal y voluntario adquirido con los trabajadores, ya que son los mismos empleados quienes hacen posible cumplir los compromisos con los demás grupos de interés.

Además de continuar con su rol activo de potenciar y maximizar el valor que el talento humano le entrega a la organización, atrayendo a los mejores, administrando la relación laboral, desarrollando las habilidades y las competencias de los trabajadores, gestionando los temas de seguridad, bienestar, cultura y clima, Gestión Humana se convierte en el área que permite llevar a la realidad las iniciativas de responsabilidad social de la empresa.

Las anteriores acotaciones nos demuestran el rol protagónico de las áreas de Gestión del Talento Humano en la implementación de la estrategia y el logro de los objetivos propuestos por una empresa, dentro de estos, las acciones estratégicas orientadas a la retención de sus mejores empleados en cualquiera de los campos de actividades económicas.

Las empresas se han convencido que la retención estratégica de los empleados, requiere de su atención prioritaria, así como lo es su mercadotecnia y sus ventas,⁷ siendo este uno de los objetivos más trascendentales en la nueva era de la Gestión del Talento Humano.

⁶ SUMANAR - RRHH. La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos. Capítulo 1. Disponible en: <http://www.sumanar.com.ar/files/MaterialLectura/39.pdf>

⁷ Daena: International Journal of Good Conscience. 4(2): 145-159. Septiembre 2009. ISSN 1870557X



5. Procesos de Gestión del Talento

Chiavenato⁸ plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas relacionado directamente con el reclutamiento y selección, en la aplicación de personas (diseño y evaluación del desempeño) en la compensación laboral, en el desarrollo de las personas; en la retención del personal (capacitación, etc.) y en el monitoreo de las personas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Estos procesos están influenciados por las condiciones externas e internas de la organización.

En primer lugar, hay que señalar que la Gestión Humana está relacionada con funciones del líder del área, pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, a saber.⁹

- ✓ Análisis y descripción de cargos
- ✓ Diseño de cargos
- ✓ Reclutamiento y selección de personal
- ✓ Contratación de candidatos seleccionados
- ✓ Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios
- ✓ Administración de cargos y salarios
- ✓ Incentivos salariales y beneficios sociales
- ✓ Evaluación del desempeño de los empleados
- ✓ Comunicación con los empleados
- ✓ Capacitación y desarrollo del personal
- ✓ Desarrollo organizacional
- ✓ Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo
- ✓ Relaciones con los empleados y relaciones sindicales

Los procesos entonces en que Chiavenato agrupa estas funciones se explican:

Admisión de personas, División de reclutamiento y selección de personal: ¿Quién debe trabajar en la organización? procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas, incluye reclutamiento y selección de personas.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Santafé de Bogotá: McGrawHill. Interamericana, S.A. 2002

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento humano. McGraw Hill. 2004.



Son procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. La selección de personal es un proceso destinado a buscar, evaluar y reclutar a las personas que reúnen las competencias más apropiadas para desarrollar con eficacia un determinado puesto de trabajo¹⁰.

Aplicación de personas, División de cargos y salarios: ¿Qué deberán hacer las personas? Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.

Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño.

Compensación de las personas, División de beneficios sociales: ¿Cómo compensar a las personas? procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer las necesidades individuales, más sentidas. Incluyen recompensas remuneración y beneficios y servicios sociales.

Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas.

Desarrollo de personas, División de capacitación: ¿Cómo desarrollar a las personas? son los procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.

Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.

Mantenimiento de personas, División de higiene y seguridad: ¿Cómo retener a las personas en el trabajo? procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, incluye, administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.

Este proceso es uno de los más importantes y estratégicos de la nueva Gestión del Talento Humano utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de

¹⁰ http://www.proyectorgh.com/archivos/productos_girh/SELECCION.pdf

las personas, Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida, y mantenimiento de relaciones sindicales.¹¹

Evaluación de personas, División de personal: ¿Cómo saber lo que hacen y lo que son? procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluye base de datos y sistemas de información gerenciales.

Este proceso se aplica para acompañar y controlar las actividades de las personas y verifica resultados, Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

6. Planeación Estratégica de la Gestión del Talento Humano

La planeación estratégica dentro de una empresa, muestra el camino a realizar, es decir todo el proceso que le permite a una organización establecerse dentro de un mercado y ser la mejor, sin embargo, este concepto debe estar ligado dentro del estudio del talento humano, que es el motor de toda empresa y que, con el trabajo eficaz de su gente, permite el logro de las metas trazadas.¹²

Observando los antecedentes que se han presentado de la planeación estratégica en sus últimos treinta años, en donde inicialmente se concibió en un contexto de estabilidad y de crecimiento económico. En la década de los años setenta la planeación estratégica se caracterizó por priorizar acciones para situaciones de ataque. En la década de los años 80 se caracterizó, en virtud de la crisis, por los recortes y la racionalización. La última etapa de la Planeación Estratégica ha pasado por cuatro momentos: un primer momento de planeación para el crecimiento, un segundo momento de planeación para la transformación cultural, un tercer momento de desnormalización y privatización y un cuarto momento de enfoque hacia los mercados mundiales.¹³

La globalización entonces ha impuesto nuevos retos a las organizaciones, quienes tienen la necesidad de diseñar nuevos modelos de gestión que les permitan potenciar el talento del humano hoy en día. Esto ha provocado entre otras cosas, la necesidad de un aprendizaje continuo, donde las

¹¹ OVER-BLOG. La Gestión del Talento Humano. Disponible en: http://equipo4-rrhh-unesr.overblog.es/pages/Equipo_I_Gestion_del_Talento_Humano-1486246.html

¹² UNAD. Gestión del Talento Humano. Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/ContLin/leccin_3_planeacin_estrategica_del_talento_humano.html

¹³ TAYLOR, B. Y HARRISON, J. Planeación estratégica exitosa. Bogotá: Legis Editores, Serie Empresarial, 1991. p. 80.

personas tengan el deseo, el poder y la capacidad de desarrollar todo su potencial, ya que hoy en día se demandan nuevas competencias para los trabajadores.

Posiblemente otro reto importante de hoy en día para los especialistas en gestión humana es el incorporar y mantener buenos empleados. Aunque muchas de las pautas y tácticas empleadas para lograr estos objetivos serán específicas según la industria y el sector, algunas ideas básicas se aplican a la mayoría de empresas. Se ha señalado que lo que mueve fundamentalmente a empleados y directivos son las remuneraciones, pero no se puede estar continuamente quitando personal a otras empresas a base de dinero. ¿Cómo serán las futuras políticas de remuneración? El talento entendido como personas con capacidad para obtener resultados que den valor a la empresa en un entorno de trabajo, personas con competencias que marcan la diferencia, es un recurso escaso que hay que buscar, captar y retener. Esto lleva a los especialistas de recursos humanos a algunas reflexiones, ¿por qué se fugan los profesionales con talento? ¿Existe en la empresa una estrategia para atraer y retener talento? Esto, al margen de la necesidad de crear una imagen atractiva, no sólo en el mercado del consumidor, sino también en el mercado laboral. A mayor capacidad de atracción, menor dificultad para sustituir el talento que se marcha.¹⁴ Por lo expuesto, la Gestión del Talento Humano enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoques estratégicos más sociales y humanos en todos sus procesos.

Ahora bien, algo importante se relaciona con el nivel de conocimientos y habilidades que poseen los individuos y, los cuales llegan a la empresa de dos formas. Por un lado, el individuo puede que los posea al incorporarse a la empresa, por tanto, será esencial desarrollar un adecuado proceso de selección de personal que persiga un candidato con el perfil de cualificación deseado. Por otro lado, existe la posibilidad de ir adquiriendo estos conocimientos mediante programas de formación impartidos dentro o fuera de la empresa. Por tanto, la formación es una vía fundamental para incrementar el capital humano de la empresa.

Cabe concluir que, a través de la planificación, la gestión estratégica de gestión del talento humano especifica el número y el perfil del personal adecuado que está disponible para realizar las responsabilidades que resultaran de máximo aprovechamiento par a la organización, además de retener al mejor capital humano.

¹⁴ MARTÍNEZ, Yulymar; PIÑA; Ramses; RAMÍREZ, Aliribeth; RODRÍGUEZ, Lileidy y VILLALTA, Luisana. (2009). Captación, Selección, Retención y Gestión del Capital Humano. Disponible en: <http://google.over-blog.es/article-28522437.html>



7. Medición del recurso humano como bien Intangible

Los bienes intangibles generan beneficios tangibles estableciendo un reto para las compañías que es su medición. El desarrollo de ventajas competitivas es una de las preocupaciones permanentes de los ejecutivos en los últimos años. En un comienzo, las ventajas solían encontrarse en los procesos productivos y la capacidad de distribución. Luego fue el desarrollo de productos, la innovación y la segmentación de mercado. Sin embargo, la alta competitividad, las profundas transformaciones tecnológicas, los niveles de exigencia de los clientes, los cambios regulatorios, entre otros, han hecho de esta búsqueda una ilusión difícil de mantener. ¿Cuáles son las fuentes de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo? Hoy hay cierto consenso declarado de que la única ventaja competitiva sostenible está en el capital humano de las organizaciones, y la capacidad de aprender y adaptarse.

La principal preocupación es que, en la nueva economía, el Capital Humano es el fundamento de la creación de valor para las organizaciones. Con lo cual se desprende que, las organizaciones aumentan su valoración cuando su ventaja competitiva está en su capital intelectual. Muchos analistas financieros están incluyendo bienes intangibles en sus modelos de evaluación.

Se debe aclarar que conseguir información de este tipo no es fácil ni frecuente, pero estará en los gerentes de RRHH facilitarla y modificar esta percepción.

Hay un vínculo directo entre el capital humano y los resultados financieros de la organización que no es visible en la contabilidad tradicional, se está empezando a entender el potencial de la herramienta, pero lo realmente importante es el proceso de medición. Cuando se pueda medir los intangibles con mayor precisión, los inversores empezarán a contemplar los parámetros de capital humano como otro indicador de valor de la organización.

Los bienes intangibles son importantes, pero dirigirlos adecuadamente es un gran desafío.

Habrà que descartar la mentalidad que afirma que RRHH es sólo un centro de costos, los inversores han manifestado claramente que valoran los bienes intangibles.

CAPITULO II PROCESO- GESTION DEL TALENTO

8. Estrategias Competitivas vs Talento Humano

En el escenario competitivo actual, las empresas que imprimen la diferencia son las que pueden satisfacer las necesidades de sus clientes, ofreciendo un producto o servicio con alto valor agregado y que además resisten los ataques de la competencia a través de fuertes barreras desarrolladas a partir de la generación de ventajas competitivas únicas y sostenibles. Este concepto no es nuevo, lo que sí es nuevo es de dónde las empresas se valen para crear esas ventajas difíciles de imitar para la competencia y que además maximizan la creación de valor para el cliente.

Anteriormente, la generación de ventajas competitivas se relacionaba con las capacidades tecnológicas y financieras; más adelante, la información se convirtió en un elemento clave que resultaba de difícil acceso; finalmente, el desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones posibilitó el acceso más fácil a la información, trayendo como resultado la consolidación del Conocimiento como activo fundamental.

Esto conlleva a una creciente necesidad de responder rápida y efectivamente a las necesidades del cliente, hecho que obligó a las organizaciones a resolver nuevos problemas y a tomar decisiones sobre situaciones jamás vividas, lo cual implicó un aprendizaje continuo y lo suficientemente flexible como para dejar de lado prácticas obsoletas. Autores han planteado el tema, partiendo del visionario Peter Senge y su reconocida obra “La Quinta Disciplina”. Así, los pensadores del Management Moderno han dado lugar a modelos de gestión basados en el Aprendizaje Organizacional, partiendo de la base de que son las personas las portadoras de capacidades y experiencias que pueden hacer la diferencia para una organización y, por ende, ser fuente de ventajas competitivas”.¹⁵

Por lo tanto, es indispensable que la empresa sepa retener su talento ya que la huida de ciertos empleados a la competencia podría acarrear significativos costos para ella. Además, la organización debe ser capaz de motivar a que dicho talento se utilice en favor de los objetivos de la empresa. Podemos asumir, por tanto, que los empleados más competentes pueden ofrecer mejores resultados a la empresa que los menos cualificados, y, por ende, esta persona puede esperar una compensación económica superior o unas mayores posibilidades de promoción profesional que otros.

El entusiasmo, la lealtad, la devoción expresadas por Francis en la revista Fortune, son intangibles íntimamente ligados al ser humano, lo mismo que el conocimiento, las ideas y las relaciones que

¹⁵ SALES, Matías. (2022), Capital Humano y Estrategia del Negocio. Disponible en: <http://www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura%20de/TEMA10/CH%20Y%20ESTRATEGIA.pdf>

constituyen las nuevas monedas de la economía. Afirmar que las ideas, las relaciones y el conocimiento son las nuevas monedas de las organizaciones significa reconocer que las personas tienen un rol estratégico, pues sólo ellas adquieren, preservan y transmiten, a través de lenguajes, saberes recogidos en experiencias vividas y más aún logran evocarlos y articularlos según las necesidades de nuevas circunstancias. Por lo anterior es un desafío para las empresas lograr conocer a fondo con quiénes cuenta, cuáles son sus fortalezas y cómo se pueden transformar y conjugar las nuevas iniciativas y sus respectivas estrategias.

La actual gerencia del Talento Humano como puente de comunicación entre la organización y las personas está llamada a integrar sus acciones con la estrategia organizacional con el fin de generar y añadir valor a partir de las personas, esto implica la necesidad de conocer los procesos y necesidades propias del negocio y saber a partir de las prácticas realizadas cómo impacta los objetivos organizacionales.

8.1. Teorías de Motivación para aplicar a la Retención de Personal

Frederick Herzberg: formuló la teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en el trabajo y plantea la existencia de dos factores que orientan el comportamiento de las personas¹⁶.

Factores higiénicos o factores extrínsecos, están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

Factores motivacionales o factores intrínsecos, están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta. Por esta razón, los factores motivacionales están bajo el control del individuo, pues se relacionan con aquello que él hace y desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor

¹⁶ Teoría de los dos Factores de Herzberg

<http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2>



responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Se explica entonces que, para proporcionar motivación en el trabajo, Herzberg propone el "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo", el cual consiste en la sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y satisfacción personal, para así con el empleado continúe con su crecimiento personal.

La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow: o Pirámide de Maslow es una teoría psicológica sobre la motivación humana, posteriormente ampliada. Maslow formuló una jerarquía de las necesidades humanas y su teoría defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados.

La jerarquía de necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de 5 niveles:¹⁷

- Las necesidades fisiológicas. Estas incluyen las necesidades que tenemos de oxígeno, agua, proteínas, sal, azúcar, calcio y otros minerales y vitaminas.
- Seguridad. Surgen de la necesidad de que la persona se sienta segura y protegida.
- Afiliación. Están relacionadas con el desarrollo afectivo del individuo, son las necesidades de asociación, participación y aceptación.
- Reconocimiento. Se refieren a la manera en que se reconoce el trabajo del personal, se relaciona con la autoestima. Autorrealización. Son las más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, a través de su satisfacción personal, encuentran un sentido a la vida mediante el desarrollo de su potencial en una actividad.
- Autorrealización. Son las más elevadas, se hallan en la cima de la jerarquía, a través de su satisfacción personal, encuentran un sentido a la vida mediante el desarrollo de su potencial en una actividad.

¹⁷ DURO, Esther. Abraham Maslow. Disponible en:
http://encina.pntic.mec.es/plop0023/psicologos/psicologos_maslow.pdf



Thomas Davenport: ¹⁸señala que cuando la demanda de trabajo es muy elevada, los empleados, que son los propietarios del capital humano, ocupan una posición dominante en el mercado, no se conducen en modo alguno como activos, se comportan como propietarios de un valioso bien, lo aportan cuidadosamente y exigen un valor a cambio de su contribución. En realidad, las personas en una empresa no constituyen un costo, factores de producción ni bienes, sino son inversores en un negocio que invierten su capital humano y esperan conseguir un beneficio por su inversión.

La tesis de los trabajadores como inversores desarrollada por Davenport hace que los directivos de una empresa adopten esta metáfora y no se preocupen por reducir, contener y desplegar sus efectivos. Invertirán su propio capital humano determinando el modo de conseguir unos trabajadores inversores indispensables; personas que obtengan tal valor de la organización y entreguen tanto a cambio que la compañía no podrá sobrevivir y menos aún prosperar sin ellos.

El concepto de los trabajadores como inversores en vez de costo o de activo, pone de manifiesto el hecho de que el vínculo entre el empleado y la empresa no depende del costo, del paternalismo o de una lealtad ciega. Por el contrario, el lazo que une a las personas y las empresas se manifiesta en la capacidad y voluntad de integrar los beneficios de ambas partes. La relación supone un provecho mutuo sin que ninguna de las partes progrese a costa de la otra.

Don Grimme: Los empleados son el elemento vital del negocio, y mantenerlos satisfechos ayudarán a su negocio prospere. Aquí están los diez mejores consejos para atraer, motivar y retener a los empleados adecuados¹⁹:

- a. Pagar a los empleados de manera justa y así, a continuación, obtener que se olviden de dinero.
- b. Tratar a cada uno de los empleados con respeto. Muéstreles que usted se preocupa por ellos como personas, no sólo como trabajadores.
- c. Alabanza logros y trata:
 - Tanto grandes como pequeños
 - Verbalmente y por escrito,
 - Por lo menos 4 veces más de lo que "criticar"
 - Inmediatamente (tan pronto como se ha observado)
 - Públicamente y en privado.

¹⁸ DAVENPORT, Thomas O. Capital humano. Barcelona: Gestión 2000, traducción Solano Guillermo, 2000, 264 p.

¹⁹ Don Grimme . Grimme's Top Ten Tips: To Attract, Retain and Motivate Employees Disponible en: <http://www.businessknowhow.com/manage/crisisside.htm>

- Sinceramente

- d. Comunicar claramente los objetivos, responsabilidades y expectativas. Nunca critiques en público - reorientar en privado.
- e. Reconocer el desempeño adecuado y consistente.
- f. Involucrar a los empleados en los planes y decisiones, especialmente aquellas que les afectan. Solicite sus ideas y opiniones.
- g. Crear oportunidades para que los empleados aprendan y crezcan. Vincular los objetivos de la organización con los objetivos de cada individuo en ella.
- h. Escuchar activamente a los empleados preocupaciones tanto laboral como personal.
- i. Compartir información sin demora, de forma abierta y clara. Decir la verdad con compasión.
- j. Celebre los éxitos y logros alcanzados, organizacionales y personales. Crear una cultura organizacional que está abierta, confiada y divertida.

9. Importancia de la Retención de Personal

Si un talento clave se va, sin duda, la organización va a tambalear, pues no es fácil encontrar un reemplazo inmediato para aquel que es considerado talentoso. Si esta persona generaba rentabilidad y hacía que el negocio fluyera, su ausencia, sin duda, va a dificultar a la empresa en sus objetivos de rentabilidad. Es por eso que se tienen que tener identificados.²⁰

Los cambios ocurridos en el entorno empresarial de los últimos años, han provocado un giro en la forma en que las compañías contemplan los recursos humanos. Dicha área, ya no sólo centra sus actividades en el pago de nóminas o la selección de personal, sino que, hoy más que nunca, la nueva preocupación de las empresas se centra en la gestión de sus activos más valiosos: los trabajadores.

El conocimiento que éstos poseen, constituye el activo más difícil de gestionar y retener. Es en este punto que ser capaces de motivar a un número de empleados es un aspecto estratégico de gran importancia, además de ser la forma más eficiente de tratar de retener el talento y de alcanzar los objetivos de la empresa.

Es importante que el área de gestión humana y el resto de la organización, no olvide que los profesionales, si deciden abandonar la empresa, se llevan consigo una cantidad enorme de

²⁰http://www.perutoplawyer.com/v2/index.php?option=com_content&view=article&id=905:en-laretencion-del-talento-los-aspectos-cualitativos-y-cuantitativos-son-igualmenteimportantes&catid=87:entrevistas&Itemid=124



conocimiento, difícil o imposible de valorar y de almacenar en la empresa. Es por esto que, en las empresas, debe aplicarse una cultura de que el empleado es lo primero y tratar de incentivar su permanencia con planes de inversión que incluyan beneficios sociales, revisiones salariales, jornada justa o planes de carrera entre otras muchas acciones de retención, para garantizar, o al menos asegurar, la permanencia en el medio y largo plazo.

Un aspecto muy delicado y que no consideran los directivos se refiere a los clientes de una empresa, resulta mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales. Hay incluso clientes de la empresa que son verdaderamente fieles al empleado, los cuales, a su vez, se convierten en compradores leales y actúan como embajadores de la empresa. La situación menos deseable y perjudicial para la empresa es cuando estos clientes, no tienen inconveniente en seguir al empleado si éste cambia de empresa.

La importancia entonces de retener a los mejores talentos como una estrategia empresarial conlleva a evaluar los métodos y prácticas en gestión humana empleadas desde el momento en que se realiza el reclutamiento del profesional, la inducción y el planteamiento de objetivos de la organización los cuales deben estar enlazados con los proyectos personales de cada colaborador.

9.1. Factores que afectan la retención de personal.

La consecuencia de la retención significa ventajas, significa éxito. No es simplemente hacer sentir bien a los trabajadores y así crear un buen clima laboral, si no muchos otros factores que benefician a ambas partes:

9.2. Estrategia directiva.

Retener a los empleados mejor considerados significa desarrollar un marco de trabajo estratégico que pueda funcionar para las distintas categorías de personas que están en riesgo por diferentes razones, al tiempo que pueda ser efectiva en diferentes ambientes y localidades de trabajo.

Debe ser lo suficientemente flexible para incluir los diferentes tipos de incentivos para reconocer el valor estratégico de los recursos clave de la empresa, considerando que no se debe menospreciar el buen desempeño de otros. Los responsables de las áreas de gestión del talento pueden actuar como una fuerza de equilibrio, ayudando a los gerentes de línea a entender los impactos del mercado y del entorno laboral y cómo pueden minimizar sus vulnerabilidades. No existe una sola estrategia



de retención de capital humano, pero las empresas pueden mejorar y ser más proactivas en ella. Para ello, se requieren grandes líderes.²¹

El nuevo papel del director de gestión del talento, debe estar integrado indiscutiblemente a la dirección de la empresa, responsabilizándose de que la estrategia del área se mantenga alineada con la estrategia global de la misma y viceversa.

Tenemos en consecuencia, que la estrategia directiva para retener a los mejores, debe orientarse a:

- Contar con procesos integrales para identificar los empleados claves en la empresa. Hay que definir un proceso consistente y continuo para descubrir talentos ocultos y valiosos para la empresa. Una base de datos centralizada y organizada donde, por un lado, se registren los aportes y logros más importantes de las personas a la organización.
- Una excelente visión para seleccionar los nuevos empleados. Se necesita pensar muy bien a quién contratar y cómo se va a ajustar con la organización y su cultura. Los aspectos del futuro de una organización son impredecibles, por esto, es importante reclutar personal que sea capaz de evolucionar con la organización, de desaprender y aprender nuevas competencias y asumir nuevos retos.
- Generar sentido de pertenencia, amor y respeto por la organización. Se recomienda implementar un proceso detallado de marketing interno desde el reclutamiento, selección, evaluación del desempeño, capacitación, desarrollo de carreras y otras actividades relacionadas al factor humano, de la misma manera que un departamento de marketing trabaja en la fidelización a un producto o servicio.

Planear estrategias de retención diferentes a los referentes económicos. Generalmente las compañías exitosas ofrecen incentivos variables, bonos de reconocimiento ligados a cumplimiento de metas, e inclusive opciones de acciones (a nivel internacional), pero, asimismo, crear y/o fortalecer programas de reconocimiento interno a fin de alinearlos con la estrategia global de retención. Asimismo, las oportunidades de carrera y programas de desarrollo profesional necesitan ser diseñados a la medida para que tengan éxito.

Desarrollar controles que nos permitan detectar problemas potenciales relacionados con la retención. Se deben estructurar encuestas (por ejemplo, de clima organizacional), analizarlas de manera que

²¹ FLÓREZ MAZZINI, Victoria. Estrategias para Retener al Capital Humano. disponible en: <http://www.umano.com.pe/docs/pdf/estrategias.pdf>

se permita identificar problemas que se estén gestando a nivel de retención. Hay que detectar porqué se van los empleados clave.

10. Costos de Rotación de Personal

Para hacer un cálculo de éste tipo, se deben tener en cuenta el límite máximo que podría soportar la empresa en porcentaje de rotación sin que esto la afecte significativamente.

Hay varias clasificaciones de dichos costos entre las que se encuentran:

- Costos primarios de la rotación de personal (hace referencia al retiro y reemplazo de un empleado por otro y su valoración es cualitativa),
- Costos secundarios (se refiere a los efectos e impactos que dicha rotación va a generar en la organización, efectos colaterales inminentes), Costos terciarios (incentivos o inversiones que se hayan hecho sobre el empleado).

Esta clasificación recoge lo que a continuación explicará sobre la rotación voluntaria y rotación involuntaria, que está implícita en cada una de las clasificaciones anteriores.

Para Poder Calcular el costo de la Rotación primero debemos Clasificarla, se sugiere que se divida en Rotación Involuntaria y Rotación Voluntaria siendo esta última a la que debemos prestar más atención. Entendamos por Rotación Voluntaria ²²cuando empleado decide por voluntad propia retirarse de la empresa, entre las causas de Rotación Voluntaria podemos encontrar: Mejor oferta salarial, falta de motivación e incentivos, pocas probabilidades de crecimiento y desarrollo.

Encontramos en este punto costos de reclutamiento que pueden ser tan altos que afectan realmente el presupuesto de gestión humana; se refieren al gasto que genera recibir y procesar la solicitud del interesado desde pequeños formularios hasta visitas y entrevistas, Costos de selección; realización de pruebas, test, exámenes médicos, etc. Costos de entrenamiento; remuneración durante la capacitación, costo de tutores o instructores y por último costos de desvinculación; salarios, indemnizaciones, prestaciones.

Aunque parezca impreciso o sin costo, vincular personal a una empresa conlleva por parte de la organización una serie de valorizaciones, costos y estrategias que debe implementar, no sólo para obtener mayor o mejor rentabilidad sino para mantener el valioso capital humano activo y competitivo con un alto nivel de satisfacción.

²²<http://gestiondecallcenter.com/2013/01/22/costo-de-la-rotacion-de-personal-e-impacto-en-laoperatividad-de-una-empresa-call-center/>



11. Oportunidades de Ascenso

Cuando una persona pasa mucho tiempo realizando la misma labor en las mismas condiciones y en el mismo ambiente, se crea una sensación de rutina, haciendo que el entorno se torne en ocasiones desagradable. Todo ser humano tiene consigo innatos deseos y/o anhelos de superación.

Dado que ese sentimiento de superación es un factor que afecta la autoestima de las personas, el tener oportunidades de ascensos en una organización le permite mantenerse a las expectativas para mejorar parte de su calidad de vida, sobre todo aquel que está intrínseca o directamente relacionada con su satisfacción y aceptación personal.

De ésta forma, el personal vinculado a una organización ve en ella las mejores oportunidades para su realización personal, crea en ella un sentido de pertenencia e indudablemente, la necesidad de hacer siempre las cosas de la mejor manera para mantener la aptitud y así, buscar la forma de mejorar para ascender, de mantener su vinculación, puesto que sus expectativas están centradas en aprovechar las oportunidades de la empresa y cómo hacer para mejorar, ser competente y competitivo, generando un ambiente de poca deserción laboral.

12. Reconocimiento

Hay muchas formas de reconocer el trabajo o labor realizada de forma excelente por un individuo. El ser humano siempre que se hace algo ya sea en la Universidad, en la casa, el colegio, con los amigos, etc. está esperando un reconocimiento por sus acciones, así sea el más mínimo, por el afán y preocupación por la aceptación social y ganas de demostración de capacidades y aptitudes.

Como es una reacción o intención innata del ser humano, al no obtener el reconocimiento por aquello que se ejecuta, no habrá motivación hacia el incremento de su productividad. Se debe tener como un DEBER el hecho de dar siempre reconocimiento a las personas por sus buenas intenciones y acciones ya que con esto se motiva e incentiva a que sigan comportándose de esa forma y mejorando sus procesos.

Son muchas las formas por medio de las cuales se puede dar reconocimiento a alguien como, por ejemplo: expresión espontanea de felicitación delante del grupo de trabajo o en una reunión, publicación de agradecimientos en carteleros, carta o notas en la empresa, entrega de un certificado, medalla o tarjeta en público por ese buen logro.

Con esto estamos trabajando en pro del aumento de la fuerza de trabajo del empleado incentivando a que pongan todo su empeño en realizar bien su labor y aportamos una parte importante al tema de la satisfacción laboral, y por tanto la seguridad de que el empleado estará cada vez más comprometido con la organización y su deseo de trabajar en ella será mayor.



13. Desarrollo de Personas

Con el desarrollo de las personas en una organización se trata de que el individuo crezca y se perfeccione de acuerdo con sus expectativas laborales. Brindándole al empleado la oportunidad de ejercer un cargo de mayor categoría que el actual, con mayores responsabilidades y mejor remunerado basado en su preparación, interés y capacidades, se busca que el empleado se mantenga activo, interesado, satisfecho y en constantes capacitaciones o mejoramiento de procedimientos o procesos que incurran en el alcance de esa meta fijada.

Una de las mayores motivaciones empresariales para los trabajadores es la posibilidad de crecer y rotar dentro de una misma compañía. De modo que una estrategia importante para retener sus talentos es procurar que las vacantes y opciones de ascenso sean ocupadas con personal de la misma empresa.

Las personas que inviertan en aprender y mejorar adecuadamente su conocimiento frente a actividades que presentan aptitudes o intereses bien definidos, estarán siempre en aras de la capacitación constante y se mantendrán operativas y dispuestas para un ascenso en cual se les pueden delegar mayores responsabilidades.

La formación es la base para el crecimiento profesional y, las relaciones en el lugar de trabajo, ya sea con los superiores o los compañeros, han de ser satisfactorias para generar bienestar laboral. La formación en la empresa es un factor de éxito en la retención y, si se aplica en los empleados adecuados, pueden llegar a formarse verdaderos talentos. La formación no deja de ser importante en los núcleos operativos de las empresas. La formación no sólo se enfoca hacia objetivos de desarrollo de negocio o decisiones estratégicas, sino que enseñan a los empleados desde cómo manipular un producto o una máquina hasta cómo hablar con los clientes, solucionar problemas comprometidos, reponer stands en la postura más saludable, o conocer las características de los productos de la competencia.

14. Remuneración

Gran satisfacción genera en una persona el hecho de recibir el medallón que se torna a la vez en un incentivo por haberse esforzado constantemente y haber sido elegido entre varias opciones como apto para el cargo. Ese medallón, galardón o premio es el aumento salarial, con lo cual el ser humano mejora sus condiciones y calidad de vida y no sólo la suya, sino la de los suyos, mejorando así condiciones académicas, satisfacción personal en gustos, diversión, etc.



Aún y cuando en estos tiempos de crisis el ingreso es sumamente importante para los empleados, no es difícil racionalizar que el sueldo y los beneficios monetarios son importantes, pero los empleados valoran cada vez más los beneficios no monetarios. Éstos mejoran la calidad de vida del empleado, por lo tanto, la empresa debe ser innovadora en la forma de elaborar estrategias cuyo objetivo sea la retención y fidelización de empleados.

Se entiende por remuneración las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie evaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo²³.

Hoy en día, la idea de remuneración se limita casi exclusivamente al pago de una suma de dinero a cambio de un trabajo y debido a la complejidad de las sociedades, se encuentra más o menos establecido en la mayoría de los casos qué tipo de remuneración corresponde a cada trabajo dependiendo de la cantidad de horas que necesite, de la capacitación o profesionalización del mismo, de los riesgos que esa actividad implique, de la duración, etc.

La estabilidad laboral y económica son esenciales para retener el talento y ayudan a crear sentido de pertenencia en los trabajadores. Buenos contratos de trabajo, satisfacción económica y estabilidad organizacional, son pilares para evitar que los mejores talentos se vayan de su empresa.

15. Percepción Organizacional

La percepción genera un gran impacto en la comunicación y el comportamiento de una organización, lo que un individuo siente, lo interpreta sensorialmente con el fin de relacionarlo con el entorno, de esta forma entendemos que es una cualidad subjetiva de cada persona y tiene relación con su formación, desarrollo y crianza.

Hay muchas razones relacionadas con la percepción por las cuales un empleado puede abandonar el puesto de trabajo, por ejemplo: “su relación con los jefes resulta estresante o problemática, y no ven ninguna opción en su empresa”. En todo momento hay que evitar un mal ambiente laboral, motivando a los empleados a mantener buenas comunicaciones, relaciones, sentido de pertenencia por la organización, que se sientan construyendo algo que es de ellos y para ellos. Si existe problemas con el equilibrio de la vida laboral el empleado puede renunciar. Los empleados cuyas responsabilidades laborales les separan de sus amistades o de su familia por continuos períodos de tiempo pierden el interés por su trabajo.

²³ ARAYA ALVAREZ, Carolina. Las remuneraciones. Disponible en:
<http://es.scribd.com/doc/3045495/Las-Remuneraciones>



Una empresa bien dirigida será motivo de orgullo para el individuo que labora en ella y esto despertará en él un gran interés por mantenerse vinculado a ella y aportar para que siga siendo motivo de orgullo para todos sus compañeros.

Las personas también desean trabajar para empresas que ofrecen unas compensaciones justas. Eso incluye no sólo unos salarios competitivos, sino también compensaciones intangibles como son la oportunidad de aprender, crecer y conseguir unas metas. Su control de los salarios puede que sea limitado, pero puede compensar a las personas que desea retener con asignaciones interesantes.

15.1. ¿Por qué el talento abandona las organizaciones?

Básicamente son como los mandamientos, todas las casusas se unen en una sola: completa desmotivación. Por lo tanto, si queremos saber por dónde se fuga el talento o por donde se va la fuga de cerebros en las organizaciones, basta con analizar lo que desmotiva a los miembros.

El talento se suele ir de las organizaciones por:²⁴

- La existencia de jefe 'tirano'.
- Falta de autonomía y de independencia
- Políticas internas injustas.
- Problemas en el reconocimiento.
- La organización se está hundiendo.

Ahora bien, las herramientas de retención deberían "atacar" las causas que podrían ocasionar la partida de un talento. Entonces, para diseñar una estrategia efectiva de retención, es necesario tener claridad sobre estos motivos. En otras palabras, ¿por qué los empleados abandonan la organización?

15.2. ¿Cómo y por qué retener el Talento? Estrategias

Es necesario y acertado admitir que dentro de las organizaciones es común encontrar entre su personal, un perfil de empleado al que hay que prestar una atención especial. Es el empleado del que posiblemente no vaya a dejar mañana o quizá en unos meses la empresa, pero está constantemente indagando las ofertas de empleo, dejando hojas de vida en todas partes en donde vea un potencial y está en constante espera de una mejor oportunidad laboral. Es posible considerar que este tipo de empleados no están motivados, ni se consideran a sí mismos como suficientemente valorados, ni tampoco se identifican con sus actuales empresas, pero, por el contrario, son los que forman parte del grupo considerados como la 'élite'. Este perfil es un auténtico riesgo, ya que estos

²⁴ DEL CAMPO VILLARES, José Luis. (2011). 5 Motivos por los cuales el talento se va de las organizaciones (#infografía). Disponible en: <http://delcampovillares.com/5-motivos-por-los-cualesel-talento-se-va-de-las-organizaciones-infografia/>



perfiles de empleados con edades entre los 30 y 45 años, llegan a poseer una alta empleabilidad y además pueden potencialmente llegar a la dirección de la organización.²⁵

Este tipo de escenarios resulta difícil de entender por las empresas ya que no se dan tiempo para investigar o conocer las necesidades, intereses personales y profesionales y las preocupaciones de sus empleados, hasta que desafortunadamente es demasiado tarde. Por esta razón las empresas deben plantearse la estrategia de gestión del talento que las oriente a mantener satisfechos a sus mejores empleados. Es el momento de realizar un gran esfuerzo por retener a los empleados que verdaderamente merecen la pena antes de que la competencia se dé cuenta y los haga parte de su planta de personal.

Gestionar la retención de las personas que hacen los mejores aportes a la empresa, o propician la contribución de otros dada su experiencia y relaciones, es una tarea que requiere primero sensibilidad respecto al costo de perderlas.

Sin ninguna duda, uno de los costos más elevados que puede tener una empresa, es el de rotación de personal. Reclutar, contratar y capacitar, generan un alto costo sin importar el tamaño de la empresa.

Existen numerosas técnicas de retención (personales y no personales), ²⁶desarrolladas entre las empresas, que tratan de motivar a los trabajadores para incentivar su satisfacción en las organizaciones. Al contrario de lo que se podría pensar, la fidelidad del empleado ya no sólo se consigue con salarios altos, recompensas económicas o premios, el dinero ya no es el único elemento de motivación. Las pretensiones van más allá y eso las empresas lo saben, por eso ponen en marcha nuevos valores corporativos; beneficios no monetarios de todo tipo que construyen una “identidad de empresa”, o como se ha definido recientemente: una propuesta de valor para el empleado, con la que los trabajadores conectan, de la que no se quieren desprender y que robustecen la permanencia de los mejores.

15.3. Impacto de la rotación de personal en la organización

La acertada elección de las personas con quienes se pretende trabajar y el manejo, los beneficios, la remuneración atractiva y el liderazgo que se ejerza sobre el talento humano, son puntos que deben

²⁵ BARRAGÁN, J., J. CASTILLO, P. Villalpando & P. Guerra UANL, San Nicolás, N.L., 66450, México

²⁶ CASTILLO, Serna. Conrado. Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo. Fundación EOI, 2009. p. 17



ser tomados en cuenta para el éxito empresarial. Sin embargo, para lograr un equipo de trabajo efectivo y consolidado, es necesario garantizar la atracción y permanencia de los buenos colaboradores de la organización.

Actualmente, el proceso de atracción y conservación de los empleados de una organización se ve afectado por las mejores ofertas de otras compañías, los actuales cambios contractuales y los inadecuados procesos de gestión, que generan alteraciones en los conceptos de lealtad, el amor al trabajo y el compromiso, los cuales quedan, para el interés del trabajador, en un segundo plano.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización, hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a la deserción del personal. Generalmente estas están relacionadas con el desconocimiento y la falta de involucramiento con la estrategia organizacional, la ausencia de motivación y satisfacción del personal, que reflejan el grado de compromiso y confianza que tienen con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

Entre las ventajas que podemos observar ante una retención del talento humano en la organización se encuentra el hecho de permitir a cada individuo que labora en la empresa la oportunidad de descubrir o redescubrir su potencial laboral, habilidades y aptitudes, el intercambio de ideas y grupos de trabajo que entran en interacción con diferentes personalidades y mejores el ambiente laboral, se evita también que haya un empoderamiento negativo del cargo, es decir, que el individuo se crea que el único capaz de realizarlo es él y eso se vuelva motivo de obsesiones y maltrato al personal y un aspecto que me parece importante y lo marcamos entre las ventajas es el hecho de que éste cambio reta a la empresa a mantener el personal competitivo y eficiente en cualquier campo que se desarrolle en la organización.

Entre las desventajas podemos encontrar personas para las cuales es difícil adaptarse a los cambios o a nuevas personas en sus grupos de trabajo, esto se debe manejar desde la personalidad y la individualidad que caracterizan a cada persona fomentando siempre el intercambio de ideas, comunicaciones y logrando una buena relación con todos los compañeros de trabajo.

15.4. Satisfacción Personal

La felicidad en el trabajo es uno de los aspectos que muchas veces parece olvidado por la dirección de la empresa, sin embargo, tener un personal feliz, satisfecho, puede ser clave para diferenciarse de la competencia y de ahí puede depender el éxito de una organización. Cuando los colaboradores se sienten felices no escatiman esfuerzos en beneficio mutuo, sin embargo, ésta dependerá de cómo gestionan sus propias emociones y las del entorno.



La obligación que tiene la dirección de una empresa es colaborar con los gerentes para crear una atmósfera en la que los empleados se sientan felices de trabajar. La empresa tiene la responsabilidad de priorizar, valorar y recompensar la satisfacción en el trabajo. No sirve que una empresa sostenga que "Queremos que la gente se sienta feliz en el trabajo" para luego darse la vuelta y recompensar el exceso de trabajo, la falta de consideración y el estilo de dirección autoritario de siempre.

Hacer lo que amamos y disfrutar de lo que hacemos determina más del 50% del estado de ánimo del trabajador, y derriba el mito que "dinero llama dinero", cambiándolo a que "la pasión atrae nuevas oportunidades".²⁷ Con base en lo anterior es importante agregar, que uno de los aspectos que determina la felicidad es el trabajo, no sólo por el ingreso que genera, sino que por dar un sentido de "competencia" a las personas, el sentirse capaces de hacer algo, productivos, y por permitirles vínculos con otros que le ayudan a sentir "pertenencia".

A nivel organizacional se ha encontrado que las personas más felices son más productivas, se ausentan menos de sus puestos de trabajo, rotan menos, están más abiertas al cambio, son más innovadoras y ayudan a generar un mejor clima organizacional. En definitiva, a mayor felicidad, mejor desempeño organizacional.

15.5. ¿Qué se entiende por felicidad laboral?

Según la Real Academia Española la felicidad es el estado del ánimo que se complace en la posesión de un bien. La felicidad o satisfacción en el trabajo es en la actualidad uno de los temas más relevantes en la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Existe un gran interés por comprender el fenómeno de la satisfacción o de la insatisfacción en el trabajo. Sin embargo, resulta incomprensible que, a pesar de la gran divulgación de literatura científica sobre la satisfacción en el trabajo, no pueda hablarse, en cambio, de un progreso paralelo en las investigaciones, por cuanto los avances conseguidos resultan poco gratificantes y significativos.

²⁷ CARRIE, Sue. (2012), La receta para la felicidad laboral. Disponible en: <http://www.educamercas.com/articulos/reportajes/la-receta-para-la-felicidad-laboral>



El autor que desde la psicología haya hablado con más autoridad de la Felicidad es Seligman. el padre de la Psicología positiva. Seligman, distingue tres niveles de Felicidad: la vida placentera, la vida buena y la vida con sentido: ²⁸

- La vida placentera: Llenar la vida de todos los placeres posibles, y aprender una serie de métodos para saborearlos y disfrutarlos mejor. Pero este es el nivel más superficial.
- El segundo nivel, el de la buena vida: se refiere a lo que Aristóteles llamaba eudaimonia. Para conseguir esto la fórmula es conocer las propias virtudes y talentos y reconstruir la vida para ponerlos en práctica lo más posible. Con esto se consigue no una sonrisa sino la sensación de que el tiempo se para, de total absorción en lo que uno hace. La felicidad consistiría en encontrarse completamente absorta en una actividad para su propio placer y disfrute, durante la cual el tiempo vuela y las acciones, pensamientos y movimientos se suceden unas a otras sin pausa.
- El tercer nivel de la vida con sentido: consiste en poner tus virtudes y talentos al servicio de alguna causa que sientas como más grande que tú. De esta manera dotas de sentido a toda tu vida.

Continuando con esta línea se puede afirmar que la felicidad no es hacer lo que uno quiere, sino querer lo que uno hace. Es la motivación, la actividad dirigida a algo, el deseo de ello, su búsqueda, y no el logro o la satisfacción de los deseos, lo que produce en las personas sentimientos positivos más profundos.

Robbins (1996: p. 181) a la hora de definir la satisfacción en el puesto de trabajo, se centra básicamente, en los niveles de satisfacción e insatisfacción sobre la proyección actitudinal de positivismo o negativismo, definiéndola “como la actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo; una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él”. ²⁹Una de las definiciones que puede explicar cómo la satisfacción se puede dar en algunas facetas, es la de Kreitner y Kinicki (1997: p.171) la satisfacción laboral “es una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo”. Esta definición como se señaló no recoge una respuesta

²⁸ GALLARDO YEBRA, Virginio. (2010). Felicidad y otras palabras bonitas y trascendentes en el mundo de la empresa. Disponible en: <http://supervenciadirectiva.com/2010/04/21/felicidad-yotras-palabras-bonitas-y-trascendentes-en-el-mundo-de-la-empresa/>

²⁹ CABALLERO RODRÍGUEZ, Katia. El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. Disponible en: <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61COL5.pdf>



única, ya que la propia satisfacción laboral puede proyectarse desde un aspecto determinado, produciendo satisfacción en áreas concretas de ese trabajo e insatisfacción en otras facetas que este mismo trabajo exija para su desempeño.

El Profesor Pérez López, ³⁰realizó una interesante clasificación de los factores motivadores en la que podemos distinguir tres grandes tipos:

- Factores Extrínsecos: Cualquier tipo de estímulo que sea ajeno a la persona que se quiere motivar, que genere en ella un diferencial positivo. Dentro de este grupo podemos englobar factores como el salario, el reconocimiento, las políticas organizativas o los comportamientos que sirven de ejemplo (acciones que provocan a su vez acción en el otro).
- Factores Intrínsecos: Motivos o excusas internas generadas por la propia persona que realiza la acción. Estos se pueden englobar en dos: Disfrute y Deber. El que la persona se divierta realizando la tarea provoca un estado de ilusión, y el sentimiento de deber, moviliza directamente a la persona hacia la acción.
- Factores Trascendentes: Los estados o resultados provocados en otras personas como consecuencia de la acción de la persona motivada, son los factores motivadores. Es decir, encuentro la motivación en la reacción de los demás: su ilusión, su satisfacción, etc. La efectividad de estos factores está determinada por los valores del individuo. Algunos ejemplos pueden ser la solidaridad, la lealtad, el sentimiento de equipo, que consiguen en algunas personas que comparten estos valores, incluso que se antepongan los intereses del otro a los propios.

La clave es mantener motivado e incentivado todo nuestro capital humano, ser atentos y si una tuerca falla, tener presente que esa tuerca puede evitar que funcione todo el engranaje, entonces hay que dedicarle a ver qué se puede hacer con ella y tratar de mantenerla antes de que el cambio sea inminente.

15.6. Prácticas de Gestión Humana vs Retención

En este punto, se reconoce que la necesidad de profundizar en los procesos a través de los que los propios recursos humanos y la gestión de los mismos influyen sobre los resultados organizacionales siendo una cuestión claramente reconocida y aceptada, si bien no es fácil establecer la forma exacta en que se lleva a cabo. Se ha constatado la necesidad de retener el capital humano estratégico de

³⁰ VILLALBA CALLES, José Javier. La felicidad en el trabajo. Disponible en: <http://es.slideshare.net/jvillalbac/la-felicidad-en-el-trabajo>



la empresa. Así entonces con base en la bibliografía descrita, se está en condiciones de definir y proponer las mejores prácticas de gestión del talento humano, y su importancia en la retención del talento humano en las organizaciones.

Las buenas prácticas de Gestión Humana de las empresas entonces, son eficaces para la retención del personal que aporta valor a la estrategia de las empresas.

Jeffrey Pfeffer, gran estudioso de los aspectos organizacionales y para este caso de las prácticas de talento humano que favorecen la retención del talento, en su libro la Ecuación Humana, presentan un estudio sobre la eficacia de las prácticas de alto rendimiento en diferentes sectores industriales y en diferentes países con el objetivo de generalizar su utilización.³¹

Los resultados obtenidos permiten ensañar casos de empresas exitosas respaldadas con un impacto positivo de las prácticas propuestas; Las siete prácticas propuestas y estudiadas son:

- Seguridad en el empleo
- Contratación selectiva de nuevo personal
- Equipos auto dirigidos y descentralización de la toma de decisiones como principios básicos del diseño organizativo
- Retribución comparativamente alta dependiendo de los resultados
- Formación amplia
- Reducción de distinciones y obstáculos, incluyendo vestimenta, lenguaje, distribución del centro de trabajo y diferencias salariales entre categorías.
- Amplia participación de los distintos estamentos de la empresa de la información financiera y de los resultados.

Con base en lo anterior, se han considerado las siguientes prácticas necesarias, cuya gestión contribuirían a generar intención por parte del talento humano de permanecer en la organización.

16. Atraer Personas

El desafío de atraer y retener al personal adecuado sigue siendo una preocupación para las organizaciones. En la última década, la gestión del talento no ha sido efectiva y dejó a las empresas entre excesos y escasez de personal. Las respuestas actuales a este desafío pueden dividirse en dos grandes enfoques:

³¹ El poder en las organizaciones ¿de eso no se habla?
<http://www.alejandrogonzalez.com.ar/Archivos/EL%20PODER%20EN%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf>

**16.1. Contratación.**

Dentro de este escenario se relaciona todos los procesos de ingreso del talento a la empresa, comenzando por el reclutamiento, la selección, e inducción.

La selección es la práctica inicial que garantiza la utilización por parte de la empresa de técnicas rigurosas que favorecen la adecuación de los nuevos empleados a la cultura organizacional, así como su capacidad para desarrollar las políticas establecidas por la organización. (Torres Ordoñez, 2005) por lo que las empresas que son denominadas serias en sus propósitos de obtener beneficios a través de su personal harán los esfuerzos necesarios para asegurarse ante todo de que contratan al personal adecuado. (Pfeffer, La Ecuación Humana, 1998).

Hay ocasiones en que lo que falla desde un principio es el proceso de selección y contratación que se sigue en la empresa. Establecer procesos donde el candidato encaje con el perfil y características del puesto es cuestión primordial para que la retención futura sea posible.

Se debe tener una visión a largo plazo para seleccionar nuevos empleados. Las empresas necesitan pensar muy bien a quién contratan y cómo va a encajar con la organización y su cultura. Debido a que muchos aspectos del futuro de una organización son impredecibles, es importante reclutar personal que sea capaz de evolucionar con la organización, de desaprender y aprender nuevas competencias y asumir nuevos retos.

Las empresas necesitan conocer claramente cuáles son las habilidades necesarias y las condiciones para el cargo a ocupar lo que facilitara la solicitud de capacitaciones necesarias que deban tener los solicitantes de un puesto. las empresas deben ser tan específicas como sea posible en la definición de los atributos que busca, puesto que deben de estar en consonancia con los requisitos específicos del puesto y con el enfoque de mercado de la empresa filtrando claramente los atributos primordiales que son difíciles de cambiar a través de la formación ya que la “gestión de la retención comienza incluso antes de la llegada del nuevo empleado. La empresa no solamente reclutará a personas cuyo perfil corresponde a su cultura y a los colaboradores del equipo existente, sino que informará al candidato sobre lo que puede esperar de manera realista de su nuevo empleador” (Hirschfeld, 2006: p. 20).

16.2. Estabilidad de Empleo.

Hablar de seguridad es hablar de estabilidad en el empleo ya que este es un indicador del compromiso de la organización con sus trabajadores y en la misma se incluye aspectos relativos al tiempo de permanencia de los empleados y al tipo de contrato que se realiza. (Peña García & Hernández Perlina, 2007:68) dentro de los beneficios que crea la estabilidad en el empleo está la contribución que hacen los trabajadores de sus conocimientos y de sus esfuerzos para aumentar la



productividad, en un caso relacionado por Pfeffer, la Ecuación Humana, (1998) plantea que las empresas que le brindan seguridad a sus trabajadores en épocas en donde factores externo como la recepción económica, tendrán en su personal altos niveles de motivación observado en la pertenencia por su empresa, lealtad por sus trabajos y muy bajos niveles de deserción.

La seguridad en el empleo garantiza que la empresa tendrá garantía que el esfuerzo por brindarle a su personal tiempo de capacitación, formación dará altos beneficios, lo que no ocurre con tener una alta tasa de rotación poniendo a disposición de la competencia el mayor activo de la organización, sus empleados.

17. Formación y Posibilidades de Desarrollo

Las primeras semanas de empleo constituyen un período decisivo durante el cual se echarán los cimientos de la motivación a largo plazo del empleado y del sentimiento de pertenencia (Russell 2001, pág. 17). En esta óptica, los programas de orientación y de formación durante la fase inicial no deberían limitarse a informar y también deberían transmitir la cultura de la empresa y el sentimiento de pertenencia.

El objetivo de la formación es: Suscitar nuevos conocimientos, actualizar las habilidades, preparar a la gente para cambios en su carrera, rectificar las deficiencias de habilidades y conocimiento y mejorar las actitudes de los empleados hacia el trabajo. (Dolan, Shuler, & Valle Cabrera, 1999).

La formación aumenta el nivel de compromiso de los empleados con la organización y aumenta la sensación de que trata un buen lugar para trabajar, la formación debe de ir ligada con otras prácticas ya que “una empresa que invierta mucho en formación pero considere a su personal como un costo no recuperable del que se puede prescindir rápidamente en tiempos de dificultades económicas, seguramente obtendrá muy poco rendimiento de su inversión en formación” (Pfeffer, La Ecuación Humana, 1998) ya que la formación puede ser una fuente de ventaja competitiva para aquellas empresas que sepan cómo usarla.

Con base en lo anterior se puede afirmar, que son los individuos la mayor fuente de retención del conocimiento, por su capacidad de recordar, de articular experiencias de integrarlas con los elementos no humanos como sistemas, estructuras, procedimientos y estrategia (Bontis et al., 2002). Considerando así a una organización de aprendizaje la cual es capaz de crear, adquirir, y transferir conocimiento, y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y percepciones” ya que “Cuando los empleados reciben el mensaje constante de que la organización los valora y cuida, ellos recíprocamente se identifican y toman posesión de la misión de la empresa asumiendo su responsabilidad” (Cardona López & Calderón Hernández, 2006).



Para numerosos empleados altamente calificados es primordial desarrollar constantemente sus competencias y perfeccionarse a nivel profesional. Esta necesidad de desarrollo no puede satisfacerse con simples ofertas de formación, la organización también tiene que ofrecer al talento humano la posibilidad de superarse en el marco de proyectos ambiciosos. La satisfacción del empleado también pasa por su convicción de la transparencia y del carácter justo de los procesos de selección y de ascenso.

17.1. Planes de Carrera

Para Wayne Mondy y Robert Noe, un plan de carrera es un “Proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas ni diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos.”

La planeación de carrera puede considerarse como un vínculo entre los subprocesos de gestión humana debido a que éstos proporcionan información de distintos procesos como selección, capacitación, mediciones de clima organizacional, evaluaciones de desempeño o esquemas de remuneración.

Un plan de carrera se diseña y ejecuta reconociendo y recompensando los logros obtenidos por cada colaborador, pero principalmente se estructura a partir de la comprensión de que el desarrollo de “la persona” como tal tiene una repercusión indiscutible en el desarrollo organizacional.

Las propuestas actuales de gestión del talento humano se enfocan en el desarrollo y retención de los colaboradores en las organizaciones. Por lo tanto, cada vez se hace más importante la generación de planes de carrera orientados al desarrollo personal y profesional de los colaboradores y que a su vez genere ventajas competitivas para la organización.

Parte de la elaboración de planes de carrera y sucesión debe enfocarse a la retención de gente clave en la organización, esto puede lograrse a través de políticas de beneficios económicos y bonificaciones, posibilidades de desarrollo de carreras, mantenimiento de un buen clima laboral, entre otros factores.

La gestión del talento humano, a través de la estructuración y ejecución de planes de carrera es una actividad en la que se debe considerar las siguientes premisas:

- Evitar el retiro o salida de empleados de cargos críticos, sin reemplazos (back ups) capacitados adecuadamente.



- Disminuir el número de contrataciones externas, que usualmente implican costos elevados y períodos de adaptación y pruebas. Esto se logrará a través de planes de formación y desarrollo interno.
- Trascender la idea de que el desempeño y resultados de excelencia son reconocidos y valorados por la organización.

18. Diseño de Puestos de Trabajo

Un diseño adecuado del puesto de trabajo que tenga en cuenta los factores tecnológicos, económicos de organización y humanos, es sin duda fundamental para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores, teniendo efectos positivos en el trabajo y el bienestar de las personas.

Fernández, (2004: Pág. 15): “Para que los profesionales estén motivados y trabajen a pleno rendimiento, uno de los requisitos es que se encuentren cómodos, en el sentido más amplio de la palabra, en su puesto de trabajo. Además, la motivación y muy especialmente su antónimo, la desmotivación, son sentimientos que se irradian, contribuyendo a forjar un determinado clima laboral que repercute exponencialmente en la productividad de toda la organización”.

En la administración tradicional utiliza las descripciones del puesto como una herramienta de definición de lo que se espera de una persona que es contratada para realizar determinada función, el diseño de puestos de trabajo facilita la asignación de funciones, sirve de guía en las necesidades de capacitación, facilita la elaboración y el alcance de los puestos de trabajo, facilita la evaluación de desempeño y sirve de base para la revisión la coherencia de los sistemas de trabajo. (Zepeda, 1999). Es decir, un puesto no sólo implica la ocupación de un espacio físico, sino también el desempeño de un rol que se vale de diversas tareas para cumplir determinadas metas.³²

He aquí un buen punto donde partir: La tarea fundamental que debe llevar a cabo una compañía antes de comenzar a funcionar como tal, es definir sus metas, para luego identificar los puestos de trabajo que se harán cargo de ellas.

Esto es lo que se denomina Diseño de los puestos de trabajo y es una labor realizada por el área de Talento Humano, que debe lograr la creación eficaz de un cargo cómodo, claro, y capaz de satisfacer las necesidades de quien lo ejecuta, para evitar problemas posteriores tales como la rotación de trabajo e incluso la pérdida de talento que buscan en este punto razones para el cambio de organización.

³² BORGHI, Alicia. Diseño de puestos de trabajo. (2010). Disponible en: <http://coyunturaeconomica.com/recursos-humanos/disenio-de-puestos-de-trabajo>



19. Políticas de Remuneración

Las políticas de remuneración pueden tornarse como un importante comienzo para atraer y retener buenos empleados. Los sistemas de remuneración o incentivos desempeñan un papel fundamental en las organizaciones, ya que es una de las principales herramientas para conseguir la motivación del personal, facilitar la consecución de objetivos estratégicos de la organización y apoyar el aprendizaje tanto individual como colectivo que contribuye a lograr ventajas competitivas sostenibles.

Las organizaciones han considerado que el ofrecer al empleado sueldos y salarios por encima de la media salarial sería la base para una estrategia importante de retención pero, las personas cambian sus prioridades y así, la experiencia está demostrando que no es tan importante como si lo es el optimizar los beneficios sociales, que se centran en la conciliación de los intereses particulares con los de la organización, la flexibilidad de turnos laborales, la calidad de vida, el ambiente laboral o que la organización lleve a cabo los valores que predica. En la actualidad, un trabajo se considera algo más que un lugar donde ganar dinero y una serie de tareas a realizar, se quiere encontrar en él, un lugar de desarrollo integral humanos e intelectual.

El sueldo aun y cuando es importante para el empleado al momento de decidir integrarse en una organización, la motivación y el ambiente laboral influye grandemente en la decisión final, y es lo que algunos autores han llamado el “salario emocional” y resulta un factor clave en la satisfacción del empleado.

Se puede plantear entonces que el dinero tiene límites en su potencial como satisfactor, lo cual lleva a un interrogante de cómo lograr seguir satisfaciendo a los trabajadores, más allá de la remuneración que se les otorga. Parece importante hablar entonces de compensaciones no monetarias, y del valor que los individuos otorgan a las mismas. Además, no siempre se podrá seguir aumentando los montos de los salarios que se entrega a los empleados.

Existen distintas conceptualizaciones de salario emocional, la mayoría converge en que es un término que se refiere a factores no relacionados con el sueldo económico, sino con otro tipo de factores que pueden contribuir a aumentar la satisfacción de los empleados y a asegurar su permanencia en una organización. El salario emocional es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral.

Este tipo de retribución puede actuar como “factor motivador” de los empleados y así mejorar la opinión que los trabajadores tienen de la empresa. Por lo tanto, no se trata de recibir una mayor



cantidad de dinero, sino de recibir prestaciones que el trabajador entiende como beneficios más valiosos que una subida de sueldo³³.

Una de las ventajas más significativas de esta política de remuneración se relaciona con la atracción y retención del talento. En un mercado laboral en el que la guerra por llevarse a los mejores talentos es muy fuerte día a día, toma vital importancia recurrir a las mejores estrategias para mantener al empleado a gusto en la empresa. Para conseguir este objetivo la única receta eficaz es proporcionar un entorno exigente, eficaz y positivo para el trabajo.

20. Evaluación de Desempeño

De todo lo anterior, se desprende un aspecto importante para gestionar el conocimiento y retener el talento humano más importante: la evaluación del desempeño como herramienta estratégica del sistema de recursos humanos.

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de la gestión humana en las organizaciones.

Un sistema de evaluación del desempeño es una técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar la actuación de cada una de las personas que estén involucradas en dicho sistema, en relación a una serie de factores establecidos de antemano y en consecuencia su aportación a la consecución de los objetivos individuales, departamentales y globales de la organización.³⁴

Lo que pretende la evaluación es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para establecer planes de formación, reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo profesional de sus trabajadores.

La retroalimentación que se obtiene de estas evaluaciones sirve para validar criterios de selección, movimientos de personal, decisiones de dotación, necesidades de capacitación, fijación de metas y planes, planes de carreras, comunicación interna, reconocimiento de incentivos y remuneraciones. Evaluar el desempeño es también útil para que las organizaciones detecten a aquellos empleados que se destacan por su eficiencia y puedan realizar campañas de sucesión exitosas con las capacidades profesionales comprobadas. Esto permite que la empresa no dedique ni tiempo ni

³³ AEC. Asociación española para la calidad. Salario Emocional. Disponible: <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/salario-emocional>

³⁴ MANENE, Luis Miguel. (2010). Evaluación del Desempeño en las Organizaciones. Disponible en: <http://www.luismiguelmanene.com/2010/11/16/evaluacion-del-desempeno-en-las-organizaciones/>

recursos en reclutar a un nuevo integrante, ya que, al realizar sucesiones internas, el trabajador ya está ambientado y conoce perfectamente las metodologías utilizadas por la organización.

Nos ofrece grandes ventajas:³⁵

- ✓ Beneficios para la organización: es una herramienta de identificación, desarrollo y retención de talento para la empresa representada por sus líderes gestores de personas.
- ✓ Beneficios para el empleado: es un recurso de comunicación y entendimiento para el empleado de los aspectos que son valorados por la organización, las expectativas sobre su aporte de valor y la brecha que pudiera existir entre sus competencias actuales y las deseadas.

21. Clima Organizacional

Uno de los valores fundamentales en una empresa es el respeto por los trabajadores que va de la mano con la lealtad para la empresa. Esto quiere decir que mientras los empleadores entreguen un lugar de trabajo individual, posibilidad de capacitación y un ambiente cálido, las personas demostraran más fidelidad con la empresa.

Propiciar un buen clima laboral, es determinante en la retención del talento, porque los empleados buscan sentirse cómodos y mantener buenas relaciones sociales y profesionales.

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.³⁶ Es decir, un clima organizacional es lo que permite diferenciar a las organizaciones entre sí.

Si el potencial humano es el arma competitiva de la empresa, en los tiempos actuales es muy importante valorarlo y prestarle la debida atención. Entre las consecuencias positivas de un buen

³⁵ APTITUS. (2009). "La Importancia de la Evaluación del Desempeño – II parte". Disponible en: <http://aptitus.clasificados.pe/blog/evaluacion-del-desempeno/entrevista-a-la-sra-pilar-quinterosmarquina-gerente-de-recursos-humanos-de-merck-sharp-dohme-peru-ii-parte/>

³⁶ GARCÍA RAMÍREZ,, María Guadalupe y IBARRA VELÁZQUEZ, Luis Alberto. Definición de clima organizacional. Disponible en: http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html

clima laboral, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, identificación, disciplina, colaboración, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.

Un clima positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores. Otra ventaja importante de un clima organizacional adecuado es el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

Por otra parte el reconocimiento del clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de las causas que determinan los componentes organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en acciones tales como: capacitación, incentivos, reconocimientos, ascensos, rotaciones, bienestar, mejora de instrumental o maquinarias, vestuario, equipos de protección, etc., para modificar las actitudes y conductas de los miembros; también para efectuar cambios en la estructura organizacional en uno o más de los subsistemas que la componen.³⁷

21.1. Trabajo Flexible

Nos encontramos en un entorno económico y empresarial caracterizado por el cambio continuo y la incertidumbre. Para hacer frente a esta situación, las empresas e instituciones deben dotarse de una organización mucho más flexible, variable en costes y centrada en las competencias clave.

Uno de los aspectos que se consideran como parte de los beneficios que ofrece una organización a sus candidatos al ingreso, se relaciona con la flexibilidad laboral, entendiéndose está como: aquellas modificaciones que tienen que ver con la organización del trabajo en la misma empresa: flexibilidad en las tareas asignadas: organización variable de las horas de trabajo durante el día, semana o el año de trabajo; disponibilidad laboral y lugar donde se ubica el proceso de trabajo, etc.³⁸

Las políticas de flexibilidad son un instrumento de retención y atracción de talento. La experiencia demuestra (y señalado anteriormente), que la retribución económica, aunque lógicamente debe ser competitiva en el mercado laboral, no es el único elemento que valoran los trabajadores a la hora de escoger un empleo. De forma creciente, los elementos adicionales como beneficios sociales, posibilidades de desarrollo de carrera profesional y, sobre todo, la posibilidad de alcanzar un nivel suficiente de calidad de vida, se están convirtiendo en la clave a la hora de optar por una u otra empresa.

³⁷ PSICOLOGÍA Y EMPRESA. Importancia del clima organizacional. Disponible en: <http://psicologiayempresa.com/importancia-del-clima-organizacional.html>

³⁸ OVALE CASTILLO, Patricia. (2010). Subcontratación laboral: el caso "perverso" de suministro de trabajadores en Chile. Disponible en: <http://rde.iiec.unam.mx/revistas/2/articulos/3/33.php>



Sin duda alguna, la flexibilidad de horarios y de lugares de trabajo repercute de forma directa sobre la calidad de vida de los profesionales de la Compañía y de sus familias. Las dificultades habituales en cualquier vida familiar como llevar o recoger los niños del colegio, ir al médico, realizar actividades deportivas, atender a las necesidades de los mayores, hacer compras o gestionar cualquier otro asunto de carácter personal pueden reducirse de forma considerable. Otro beneficio destacable es el incremento de la responsabilidad personal. El empleado se convierte en único responsable de su tiempo, de su trabajo, de su rendimiento y del desarrollo de su carrera profesional. Ese incremento de la responsabilidad les hace realizarse como profesionales y sentirse mucho más a gusto en el desempeño de sus funciones³⁹.

Las personas buscan cada vez más una flexibilidad entre la vida laboral y la familiar, y las empresas que puedan ofrecer esta alternativa, tendrán mayor capacidad para retener a sus empleados y lo indica el creciente número de empresas de multinivel que ofrecen a sus empleados trabajar desde sus casas.

³⁹ CERVANTES, Manuel. (2005). Las ventajas de la empresa flexible. Disponible en: <http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0012005112.pdf>

CAPITULO III LA EMPRESA
22. Marco referencial de la organización a tratar

La organización en estudio pertenece a una compañía multinacional con sede en Johannesburgo, la compañía es una de las productoras de oro más grandes del mundo. Posee alrededor de 14 unidades mineras en producción y 3 proyectos en etapa de factibilidad, en diferentes regiones, en los que se destacan Australia, África, Sudáfrica, Sudamérica. La producción anual de la compañía ronda los 3,5- 4,0 Moz oro.

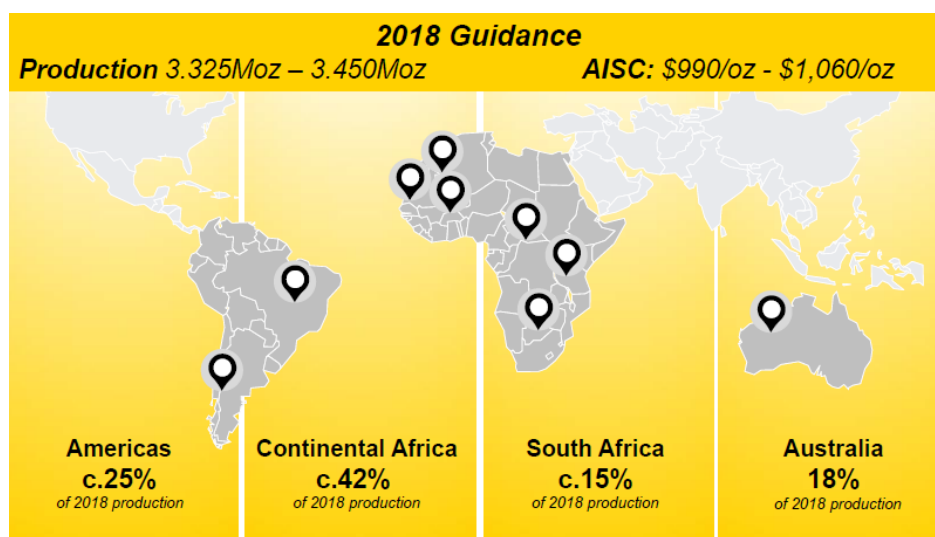


Ilustración 1- Distribución de las unidades de producción de la compañía en el mundo. Fuente Pagina AngloGold Ashanti

23. Minería en Argentina- Contexto

A la salida de la dictadura militar 1976-1983, la Argentina se encontraba como muchos de los otros países latinoamericanos, reencontrándose con la vida democrática. En ese marco, la necesidad de fortalecer las instituciones, la investigación sobre las violaciones de los derechos humanos conculcados por el gobierno anterior y fuertes problemas económicos –de la mano de una crecida deuda externa- relegaron a las labores mineras tanto estatales como privadas.

Por esto, quizás no sea de extrañar, que la década del ochenta no fuera objeto de atención para los historiadores de la minería. Desde el gobierno de Carlos Menem, la presencia del Estado en la materia, ha quedado reducida al control y la auditoría de la inversión privada en el sector. En tanto, en explotación, sólo hay compañías provinciales, como Yacimientos Mineros Agua de Dionisio (YMAD) y Fomento Minero de Santa Cruz (FOMICRUZ), que tienen participación minoritaria en proyectos de multinacionales.

De esa forma, los años '90 y los primeros momentos del siglo XXI, encuentran otra historia: auge en la explotación de recursos minerales metalíferos por parte de las grandes compañías mineras del

planeta. Los cambios normativos e institucionales cristalizados durante la última década y media han colocado a la Argentina a la cabeza de la región latinoamericana (sólo superada por Chile) en cuanto a las mejores condiciones para la obtención de beneficios a partir de la producción minera, a pesar de no haber tenido tradición en este sentido. Ello ha inducido el desarrollo de un importante flujo de inversiones extranjeras durante la vigencia de la convertibilidad orientadas a usufructuar las mencionadas posibilidades.⁴⁰

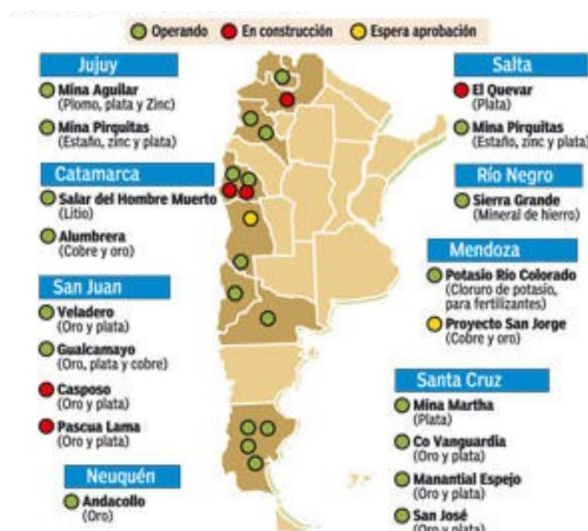


Ilustración 2 - Ubicación de los principales proyectos mineros en Argentina. Fuente Diario Cronista

Hoy la industria minera metalífera tiene proyectos en operación, en el norte, centro y sur del país producto del auge de las inversiones de aquel entonces, aunque en los últimos cinco años se ha visto reducida en términos de exploración de nuevos proyectos.

La situación actual es diferente, debido a un cambio de políticas gubernamentales tendientes a atraer nuevamente inversiones, que puedan poner en marcha proyectos que le den continuidad a la industria, por minas que por vida útil están próximos al cierre.

24. Mina Cerro Vanguardia S.A

La organización en estudio es una mina de oro y plata. Está compuesta por capitales extranjeros (92.5%) y capitales de la Provincia de Santa Cruz, Argentina –FOMICRUZ-(7.5%).

La construcción de la planta y su infraestructura comenzó en el año 1997. En 1998, el yacimiento considerado la principal mina de metales preciosos de vida útil del país, ingresó en su etapa de producción. Sus instalaciones ubicadas en pleno desierto patagónico, donde su centro de operaciones mineras se encuentra equipado con las más modernas tecnologías que la hacen única en la región, conforman una de las más importantes minas del sur del país.

⁴⁰ <http://www.ongamiradespierta.com.ar/megaargen.htm>



La misma es una organización inspirada en valores, y dichos valores y principios comerciales subyacen todo lo que hacen. Esto se aplica igualmente al enfoque de desarrollo sustentable que profesan. De esta manera, los valores guían las relaciones con todos aquellos que tienen un interés en el negocio y dan forma a los principios comerciales que rigen las relaciones. La mina en estudio es la única operación del grupo AngloGold Ashanti en la Argentina.

La misión, los valores y los principios comerciales fueron desarrollados consultando con los empleados y se revisan como parte de un proceso permanente para garantizar que reflejen de manera más precisa el propósito de la organización y el modo en el cual lleva adelante sus negocios.

La compañía en Argentina, genera alrededor de 2000 empleos directos, de los cuales 1200 son empleados propios y 800 de contratistas. El ejercicio actual prevé la producción de unas 300 Koz de oro y 6 Moz de plata. Las metas de producción y costos basados en el contexto socio-político de la Argentina son muy desafiantes. Ello implica la necesidad de tener un equipo de dirección altamente comprometido para el alcance de dichos objetivos.

VISION

Aspira a ser una empresa minera de excelencia, reconocida por sus accionistas, empleados y comunidad, en función de sus indicadores de rentabilidad, calidad, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social.

MISION

Explotar el oro y la plata de forma rentable, promoviendo el desarrollo del personal, en un ámbito seguro y saludable, integrados con la comunidad, haciendo un uso responsable de los recursos y protegiendo el medio ambiente.

VALORES

Los principios éticos sobre los cuales nos sustentamos para llevar adelante nuestra estrategia implican actuar en base a los siguientes valores:

- ✓ HONESTIDAD: Integridad, Transparencia, Credibilidad.
- ✓ RESPETO: Hacia las personas, el Medio Ambiente y la Comunidad.
- ✓ RESPONSABILIDAD: Ética, Eficiencia.
- ✓ COMPROMISO: Identidad, Pro-Actividad.
- ✓ TRABAJO EN EQUIPO: Flexibilidad, Comunicación, Creatividad, Criterio

24.1. Sistema de gestión para las personas de AGA

La compañía cuenta con sistema de gestión para las personas que aplica a nivel global llamado SP (sistema para las personas).

La cultura de trabajo que enmarca el sistema SP, queda resumida en el siguiente gráfico:



Ilustración 3- Cultura del trabajo –Enfoque desde el sistema para las personas-Fuente ⁴¹

Nuestra visión nos dice lo que deseamos lograr: es cumplir nuestros objetivos empresariales, específicamente con respecto al retorno de capital, crecimiento, productividad, costos, seguridad y el medio ambiente. Para lograr esta visión es fundamental la necesidad de mejorar nuestros procesos de trabajo críticos dentro de cada uno de nuestros marcos disciplinarios.

Necesitamos procesos operativos eficientes, de alta calidad y respuesta, para facilitar, entre otras cosas, la reducción de costos, mayor productividad y confiabilidad, mejor utilización de activos fijos, capital circulante optimizado, gestión de riesgo y mejora continua. Esto debe estar apoyado en otros procesos clave en áreas como finanzas, planificación de negocios, entorno, seguridad y salud, recursos humanos, relaciones comunitarias y gubernamentales. Gran parte de esta mejora en procesos críticos está impulsada a través del Marco de Procesos de Trabajo (BPF).

No obstante, las personas apuntalan todos estos procesos. Los procesos fueron diseñados por personas. Las personas son los impulsores del logro de la excelencia en los procesos, y finalmente, encarnan nuestra capacidad de cumplir los objetivos a los cuales aspiramos y que el mercado espera. Las ideas para mejorar los procesos deben provenir cada vez más de los empleados más cercanos a esos procesos.

⁴¹ Boletín informativo ONE, Edición 8 Marzo 2012



El objetivo de SP es aumentar la capacidad de nuestra gente para apoyar nuestra estrategia, mejorando la preparación estratégica de nuestro:

- ✓ Capital Humano: estructuras, talento y habilidades requeridas por nuestra estrategia; y
- ✓ Capital de la Organización: la cultura, liderazgo, alineación de metas y trabajo en equipo, necesarios para ejecutar nuestra estrategia.

Para lograr esto, SP tiene tres objetivos principales:

- Crear el Diseño correcto de la Organización, con la cantidad correcta de estratos gerenciales, el trabajo correcto en los niveles correctos, y Accountabilities y autoridades bien definidas para ejecutar nuestra estrategia.
- Establecer las Personas correctas en los Roles correctos, para permitirles alcanzar su máximo potencial, para su propia satisfacción y para maximizar el éxito de la compañía; y
- Desarrollar Relaciones de Trabajo efectivas a través del liderazgo gerencial y el compromiso del empleado, para crear un entorno donde todos podamos trabajar juntos en forma honesta y directa.

Al cumplir con estos tres objetivos, SP apunta a asegurar que AngloGold Ashanti tenga una fuerza laboral capaz, Accountable y comprometida, trabajando dentro de una cultura de Accountability y confianza, para diseñar y ejecutar mejoras en nuestros procesos críticos, necesarios para lograr el éxito comercial. Estos objetivos deben alcanzarse facilitando el cambio de conductas, apoyados por los procesos y sistemas necesarios para garantizar la uniformidad y sustentabilidad globales en la forma en que trabajamos.

Las personas correctas en los roles correctos SP incluye siete subsistemas que funcionan alrededor de la atracción, desarrollo y conservación de las personas que necesitamos en AngloGold Ashanti:

1. El subsistema de Planificación de RRHH busca alinear temas de recursos humanos futuros con el proceso de planificación de negocios, garantizando que los planes no se desarrollen si considerar a las personas.
2. Teniendo en cuenta nuestros requisitos de recursos humanos futuros, el subsistema de Desarrollo del Talento trata de desarrollar nuestro propio grupo de personas internas para asegurar que tengamos el talento necesario para ejecutar nuestra estrategia.
3. Cuando nos encontramos sin candidatos internos adecuados para cubrir roles vacantes, necesitamos traer candidatos de fuera de la organización. El subsistema de Reclutamiento, Selección e Inducción define cómo nos aseguramos de tener los candidatos correctos y cómo los integramos a la forma de trabajar de AngloGold Ashanti.

4. Si deseamos atraer y conservar a las mejores personas, debemos asegurarnos de recompensarlos adecuadamente por su aporte a nuestro negocio. El subsistema de Remuneración y Condiciones de Empleo contempla un pago uniforme y justo en base a la complejidad del trabajo realizado.
5. El subsistema de Gestión del Desempeño ayuda a maximizar y reconocer el rendimiento de las personas en sus roles, con énfasis en la eficiencia en el rol en lugar de solamente ver los resultados.
6. Relaciones de trabajo eficaces.
7. La forma en que nos relacionamos con los demás comienza con una internalización de nuestros valores, que guían las conductas que se esperan de todos los que trabajamos en AngloGold Ashanti. Reflejando nuestros valores, el subsistema de Liderazgo Gerencial y Compromiso apunta a desarrollar gerentes eficientes, garantizar la participación de los empleados en todos los niveles, lo cual es clave para hacer realidad el máximo potencial de la fuerza laboral. Aunque gestionar al personal no es fácil para todos, en AngloGold Ashanti creemos que es la parte más importante del papel de cada Gerente; no algo que deba hacerse como idea de último momento o cuando haya tiempo.

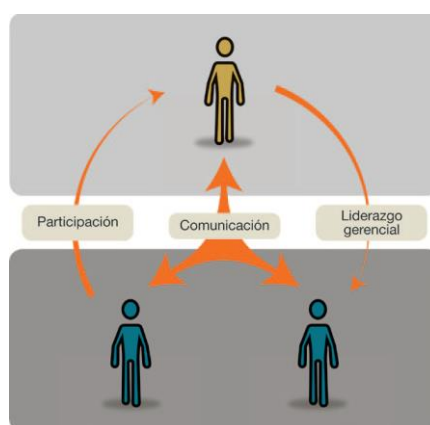


Ilustración 4 Relación comunicacional Jefe-subordinados. Fuente Boletín informativo interno One

Para guiar a los Gerentes en la construcción y conservación de relaciones eficaces con sus Subordinados SP brinda diez Prácticas de Liderazgo Gerencial (MLP) para ser parte de la forma en que todo Gerente trabaja todos los días.

1. Trabajo en equipo bidireccional y compromiso: Los gerentes deben tener una relación bidireccional genuina con sus subordinados, en la cual se comuniquen sobre el entorno laboral más grande, compartan información y comprometan a sus subordinados en debates significativos como aporte para las decisiones que deba tomar el Gerente.
2. Establecimiento del contexto: Los gerentes deben dar a sus subordinados una clara comprensión del entorno cambiante dentro del cual trabajan, haciéndolos más eficientes al saber el motivo por el cual hacen el trabajo asignado y cómo se relaciona con el de los demás.



3. Planificación: considerar nuestras metas y comprender lo que debe hacerse para lograrlas, cómo y cuándo, nos da una mejor posibilidad de alcanzar nuestros objetivos.
4. Asignación de Tareas: Los gerentes deben asignar tareas en forma clara y con los detalles correspondientes, usando el enfoque CPCCT/R (Contexto, Propósito, Cantidad, Calidad, Tiempo y Recursos) para asegurar la total comprensión y darles a los subordinados la mejor posibilidad de cumplir con su tarea.
5. Evaluación de Eficacia Personal (EEP): los gerentes deben evaluar constantemente cómo los subordinados enfocan su trabajo y brindarles el feedback constante de esto.
6. Revisión de la Eficacia Personal (REP): al final del ciclo anual, los gerentes deben también efectuar una REP formal con una calificación de mérito en reconocimiento del desempeño, que refleje las EEP en proceso.
7. Coaching y Capacitación: El Coaching es cómo ayudan los gerentes a los subordinados a ser más eficientes en el rol, mientras que la capacitación adecuada mejora los conocimientos y habilidades del subordinado.
8. Selección e Inducción: los gerentes son responsables de tener un equipo de subordinados ideal para el trabajo que requieren sus roles y por lo tanto son Accountable por seleccionar e inducir a nuevos miembros a entrar al equipo de trabajo.
9. Desafectación y despido: Del mismo modo, los Gerentes también son responsables de desafectar o despedir a los miembros de su equipo, cuando sea necesario, en conformidad con nuestros valores y con las políticas y procedimientos de AngloGold Ashanti.
10. Mejora Continua: los gerentes deben buscar la mejora continua de los procesos que controlan y delegan a sus subordinados para su uso.

25. Gerencia de Operaciones y su problemática actual

La gerencia de operaciones está comprendida por tres departamentos principales, mina, planta y mantenimiento general. Estos tres departamentos son los encargados de lograr el cumplimiento de las métricas establecidas por la compañía en términos de seguridad, producción y costos.

Cada equipo de trabajo requiere de profesionales técnicamente preparados y motivados para poder llevar a cabo una gestión óptima.

Hoy el equipo cuenta con un conjunto de profesionales, que en promedio tienen más de cinco años trabajando en la compañía, que conocen y están involucrados con la cultura de la empresa. Los desafíos de cada gerencia es poder mantener motivado a su equipo, ello implica constantemente velar por que su recurso humano se sienta a gusto con el trabajo que ejecuta, y con su desarrollo profesional.



Desde hace cinco años se han generado una serie de situaciones desde el departamento de recursos humanos que obligan a las gerencias operativas a redoblar el esfuerzo. Situaciones basadas en inequidad de salarios para misma tarea, inequidad de salario de acuerdo a género, adicionándose la reducción de capacitaciones específicas para profesionales.

Todo esto implica que el talento humano con el que cuenta la compañía, empiece a ver por otras oportunidades de trabajo. Desde la óptica del gerente operativo, el impacto para la compañía a mediano plazo puede ser muy importante si no se genera un cambio de políticas de gestión del talento con los que cuenta la compañía.

26. Proposición de valor de Cerro Vanguardia S.A para los profesionales

¿Qué ofrece la compañía Cerro Vanguardia S.A a sus empleados como proposición de valor para atraer y retener talentos?

Para el caso de la industria minera podemos concentrarnos en tres segmentos principales, compensación, desarrollo de carrera y otros beneficios.

- **Compensación:** la compañía busca proveer una compensación que esté en niveles competitivos en el mercado, de acuerdo al desempeño de los empleados y su contribución al logro de los objetivos de la organización. Los programas de compensación e incentivos están diseñados para motivar, comprometer y retener a los empleados, reconociendo y recompensando a aquellos que trabajan en pos de las metas del negocio. Estos programas incluyen el salario, un sistema de bonos anual asociado a los resultados del negocio y el rendimiento individual
- **Desarrollo de Carrera y Capacitación:** La compañía en éste momento solo concentra las capacitaciones en lo que considera necesario o mandatorio para la continuidad del negocio. No tiene un enfoque en cuanto al desarrollo de personas, lo cual es un punto negativo desde la óptica de gestión del talento.

La implementación de capacitación externa y cursos presenciales es evaluada por los responsables de cada área teniendo en cuenta las necesidades específicas de los distintos grupos de trabajo. Se prepara un plan anual de capacitaciones que es elevada por cada una de las áreas al departamento de RRHH, quien luego de preparar el análisis de capacitación para toda la compañía tomando como base el punto antes mencionado, pone a disposición del gerente general la aprobación final

En cuanto al desarrollo de carrera, cuando se generan vacantes, las posiciones por lo general son ocupadas por personal que está en la compañía, dándoles la posibilidad de crecimiento profesional.



No obstante, el sistema carece de un seguimiento formal por parte de RRHH, en donde exista un análisis de perfiles de sucesión apoyado con un plan de capacitación específico que ayude a alcanzar el nivel requerido en cuanto se generen las posibilidades de crecimiento. En cuanto a búsquedas dentro de las unidades del grupo, hasta hace unos 10 años funcionaba correctamente, pudiendo darles a los empleados de la compañía la oportunidad de crecer y desarrollarse internacionalmente, hoy ésta modalidad no está operando, y las búsquedas de cada unidad se tratan a nivel país.

Existe un programa de atracción de Talento Temprano, desarrollados con la idea de incorporar a través de un programa de pasantías de verano a estudiantes universitarios avanzados en carreras relacionadas a la ingeniería de minas, ingeniería mecánica y ciencias geológicas, para así constituir el “semillero” de talentos de la compañía. La compañía establece un programa de pasantía basado en la resolución de problemas reales operativos con seguimiento de un tutor interno, al cierre de la pasantía el estudiante debe presentar el trabajo. Cuando se reconoce un talento con potencial, la compañía le hace un seguimiento durante la etapa de cierre de su carrera universitaria, ofreciéndoles a dicho talento la posibilidad de tener en la compañía su primer empleo en la industria. Se reconoce que la atracción de talentos no es sencilla, y apuesta de esta manera a captar el segmento juvenil con convenios con diferentes universidades.

26.1. Otros Beneficios:

- Viernes feliz, para empleados que trabajan 5x2 y deben subir a diario a la mina, se les otorga un viernes semana por medio libre. Ese día se dispone para que el empleado pueda realizar trámites personales.
- Para éstos empleados se le considera traslado diario, desayuno y almuerzo a cargo de la compañía.
- Cobertura médica en medicina privada: cobertura del plan médico de medicina prepaga en un 100% para el empleado y el grupo familiar a su cargo.
- Seguro de Vida: Se trata de un beneficio adicional al Seguro Colectivo de Vida (Decreto 1567/74) que se brinda obligatoriamente, de manera tal que cada empleado y su familia cuente con una cobertura y protección mucho más amplia en el caso de una eventualidad que lo inhabilite para trabajar.



- Ayuda de alquiler para personas que se radican en Puerto San Julián, la compañía ofrece un plan de ayuda monetaria para el pago de alquiler, los montos dependen del tipo de familia, ejemplo casado sin hijos, casado con un hijo, casados con más de un hijo.
- Vivienda, la compañía posee un barrio residencial con vista a la Bahía de Puerto San Julián. Los modelos y tamaños de las viviendas varían por tipo de posición, ejemplo gerentes, Jefes, Profesionales. Una vez otorgada la vivienda solo se requiere por parte del empleado el pago de los servicios básicos.
- Pasajes aéreos a su lugar de residencia original, una vez al año, el empleado radicado puede hacer opción de éste beneficio para él y todo su grupo familiar.
- Trabajo bajo sistema de diagrama, para aquellas personas que no se pueden radicar en la provincia de Santa Cruz, la empresa se hace cargo de la logística aérea y terrestre desde el lugar de residencia hasta la mina y viceversa. Para éste personal se considera hotelería, desayuno, almuerzo y cena a cargo de la compañía durante su estadía de trabajo.

También existen una variedad de beneficios adicionales a los que el empleado puede tener acceso, tales como:

- Regalos por antigüedad de 5, 10, 15 y 20 años en la compañía.
- Regalos de fin de año, la compañía le entrega a cada empleado un regalo de fin de año, ejemplo caja de herramientas, kit de campo, kit para la parrilla, etc
- Beneficio maternal (guardería) para empleados radicados en Puerto San Julián.
- Aprendizaje de idiomas. Programa discontinuado por el momento.



3- MARCO EMPIRICO – TRABAJO DE CAMPO

CAPÍTULO IV: ASPECTOS FORMALES

27. Investigación

La investigación es de tipo descriptiva, ya que se planteó en los objetivos la descripción de políticas de la organización que inciden en la atracción y retención de talentos, así como la identificación de los factores críticos que impactan en la rotación.

En lo referente al diseño de la investigación, éste es no experimental: se buscan identificar los desafíos en la gestión de los empleados de operaciones de la compañía y analizar los atributos más valorados. Estos atributos son relacionados después con la propuesta de valor de la compañía con la finalidad de poder identificar el gap existente y proponer acciones de mejora.

28. Muestra

El estudio se focaliza en el análisis de los empleados del sector de Operaciones de la compañía, sector considerado clave en pos del cumplimiento de las metas de costos y producción. Se trabajó con el personal que de acuerdo a la evaluación de las diferentes gerencias operativas son considerados recursos que generan valor para la compañía.

29. Fuentes y procesamiento de la información

-Instrumentos primarios:

a) Encuesta a los empleados/ profesionales de las áreas operativas, para realizar un análisis de los atributos y características que más valoran de su empleo –actual y aspiracional (Anexo 1).

b) Entrevistas:

- Semi-estructuradas con el gerente de RRHH: con el fin de conocer su visión sobre la gestión del talento y las implicancias en la atracción, retención y gestión de la rotación de los empleados.

-Instrumentos Secundarios:

- Políticas institucionales – valores, misión, visión – y políticas de recursos humanos de la organización.

- Artículos y estudios complementarios para apoyar el análisis de la información obtenida.

Para el análisis de la información se conjuga el análisis cualitativo-interpretativo de las entrevistas y el análisis cuantitativo de las encuestas, con el objetivo de alcanzar conclusiones que ayuden a comprender los desafíos en la gestión del talento y rotación de estos profesionales dentro del área en estudio.



CAPÍTULO V ENTREVISTA AL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Sus principales conceptos fueron los siguientes:

- Coincide que la gestión del talento tiene una importancia desde el punto de vista estratégico, pero que no podemos olvidar que dependemos del precio de un commodity, situación que en cierta manera marca la línea por donde se mueven las diferentes organizaciones asociadas a la minera. También sitúa la problemática de retención del talento, en algo que no es sólo responsabilidad solo del departamento de RRHH, sino que abarca a todos los departamentos internos de la compañía en general, con especial hincapié en los supervisores directos o gerentes de línea que constituyen la principal vía de contacto con los empleados.
- La posibilidad de generar condiciones- beneficios para los empleados claves de la compañía depende íntegramente del comportamiento del mercado. Pero si éste te lo permite, y trabajas adecuadamente la gestión del recurso humano a través de los gerentes de área, puedes lograr retener el talento aún en época de crisis.
- Hubo también cierta concordancia en la importancia de trabajar en el desarrollo de los empleados, ejecutando un mapeo de las necesidades que existen en cada una de las áreas, establecer los cuadros de reemplazo, y adecuar un plan acorde para el desarrollo de las personas.
- Con respecto a las estrategias a adoptar para la retención de recursos claves, en el contexto actual, la compañía en éstos casos prefiere ir por un plan agresivo de bonos asociados a mantenerse en la compañía por un plazo determinado. Agresivo en el sentido que las compañías que quieran dichos recursos, no puedan igualar dicho bono, y desestimen la contratación de las personas enmarcadas en éstos planes de retención.

CAPITULO VI - ENCUESTA A LOS EMPLEADOS DEL AREA

El objetivo de la encuesta fue poder realizar un análisis de los atributos y características más valorados por el personal profesional de operaciones, tanto en su trabajo actual como aspiracional.

30. Análisis y Resultados

La encuesta realizada tuvo un total de 31 respuestas, correspondientes a la totalidad del área afectada lo que permite tener una idea cabal de las preferencias de los empleados del sector. A continuación, el análisis de los resultados obtenidos

La encuesta se llevó a cabo con el fin de poder conocer las preferencias de los profesionales empleados dentro del área de operaciones.

La encuesta se basa en el sistema de clasificación Likert La Escala de tipo Likert es una escala psicométrica (disciplina que se encarga de la medición en psicología) comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (ítem o pregunta).⁴²

En algunas preguntas claves, se dejó la opción de respuesta abierta con el fin de obtener mayor información sobre la opinión de los encuestados.

A continuación, el análisis de los resultados obtenidos:

Edad

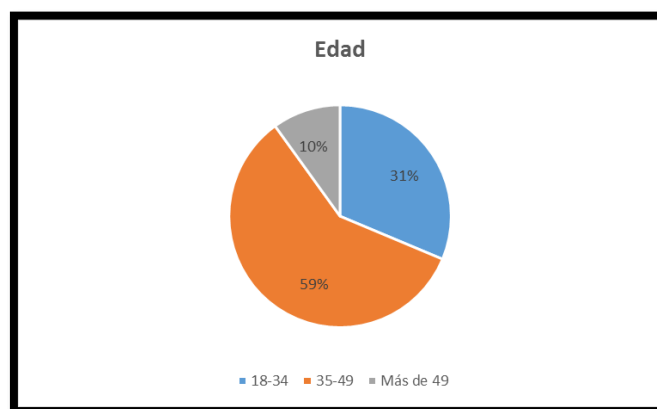


Ilustración 5- Edad de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

⁴² http://formacion.educalab.es/pluginfile.php/43479/mod_imscp/content/4/escala_tipo_likert.html

<https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-la-escala-de-likert-y-como-utilizarla/>

Se ve una distribución por rango de edades con un 10 % de los encuestados mayor a 49 años-Baby Boomers, un 59 % entre 35 y 49 años –Generación X- y un 31 % con edades entre 18 a 34 años, lo que corresponde a los Millennials o generación Y⁴³.

Genero

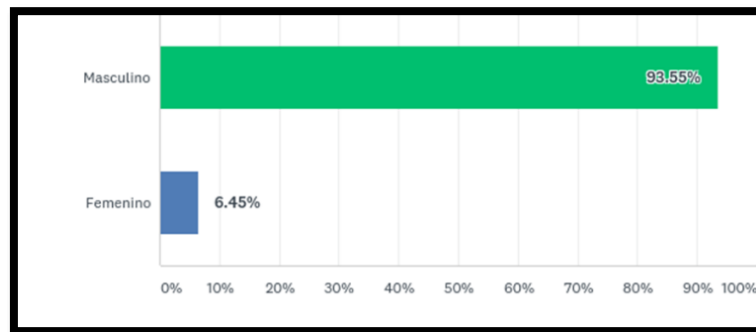


Ilustración 6- Genero de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar la prevalencia del género masculino con un 94% sobre el total, esto es debido a que es una industria que históricamente se ha caracterizado por estar asociada al género masculino. Situación que debe cambiar con el tiempo, cada vez hay más profesionales de género femenino incursionado en la actividad.

Antigüedad Laboral en la compañía

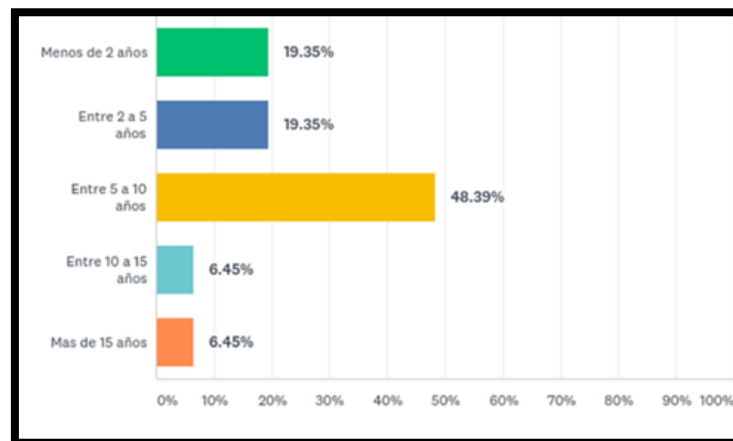


Ilustración 7-Antigüedad laboral. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la antigüedad en la compañía, hay un 20% de los encuestados con menos de 2 años de antigüedad, un 20% entre 2 y 5 años de antigüedad, un 50 % posee entre 5 a 10 años, y un 13 % con más de 10 años de antigüedad en la compañía. Se infiere que CV dispone de experiencia y

⁴³Para más información ver: <https://www.woccu.org/documents/Generations-by-Birth-Year-SP?c=preview>

conocimiento acumulado en el área operativa, y de los costos indirectos que se podrían alcanzar en caso de que un profesional deje su posición. Se debe tener un plan para retener a aquellos que poseen más de 5 años en la empresa, como así también que involucre acciones para fidelizar aquellos que están por debajo de los 5 años de antigüedad.

Conformidad con el trabajo Actual

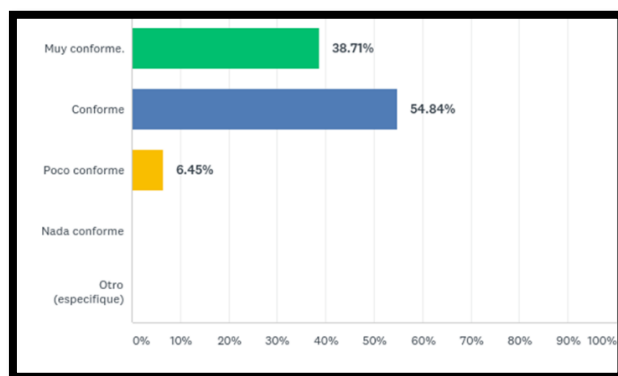


Ilustración 8-Conformidad con el trabajo actual . Fuente: Elaboración propia

En terminos generales se puede inferir que existe un alto nivel de conformidad por encima del 93% , referente al trabajo que realizan las personas dentro de la organización.

Conocimiento de las actividades referentes a su puesto de trabajo

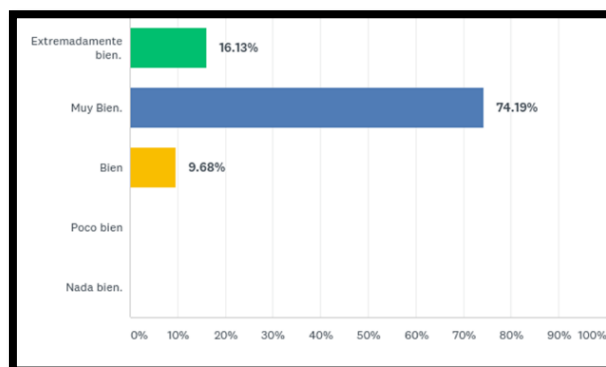


Ilustración 9- Conocimiento de las actividades. Fuente: Elaboración propia

Hay un alto porcentaje de aceptación en que conocen las actividades que involucra el puesto de trabajo, un 75 % de los encuestados que considera que conoce muy bien las actividades concernientes a su puesto de trabajo.

¿Sus habilidades han mejorado desde que ingreso a la compañía?

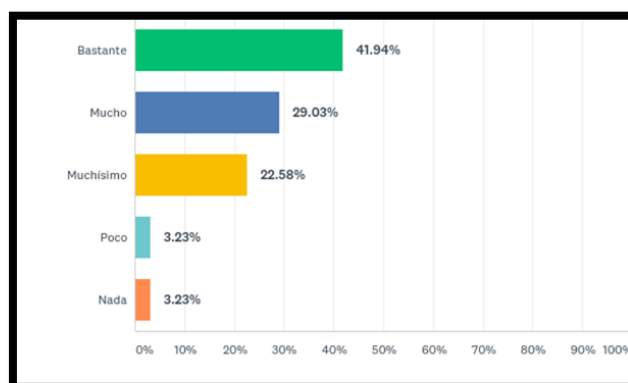


Ilustración 10- Mejora de habilidades y competencias a través del tiempo. Fuente: Elaboración propia

La mayoría de las personas considera que sus habilidades y competencias han mejorado desde que trabajan en la organización, el 42% de los encuestados afirma que sus habilidades mejoraron bastante, el 29% mucho y casi un 23% considera que mejoraron en un nivel de muchísimo. Asimismo hay un 6,5% que cree que mejoraron poco o nada, lo que puede ir de la mano con el % de encuestados que están disconformes con lo que actualmente están haciendo laboralmente para la compañía.

Posibilidades de Crecimiento

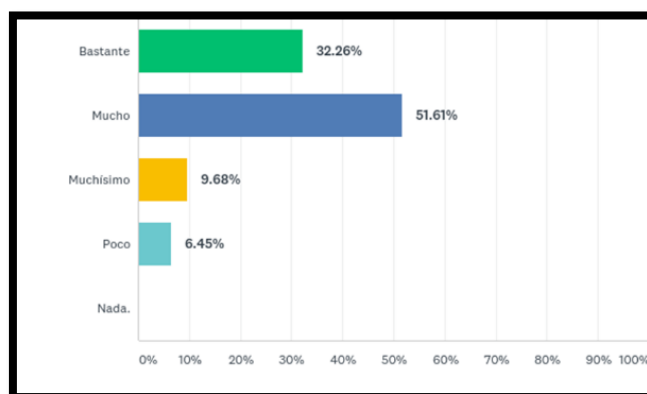


Ilustración 11- Posibilidades de Crecimiento- Fuente elaboración propia

Mayoritariamente los encuestados coinciden que su capacidad de conseguir otro trabajo, ocupar un mejor puesto u obtener un mejor salario a mejorado desde que están en la compañía. Sigue habiendo una relación de un 6,5% que cree que sus capacidades han mejorado poco, lo que mantiene relación con el % de encuestados disconformes con lo que hoy están haciendo para la compañía.

Motivación de trabajar para la compañía

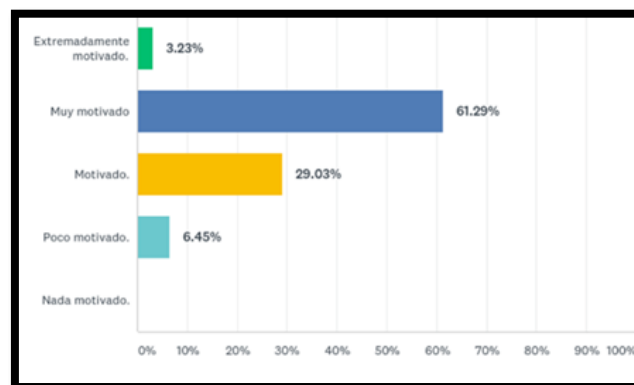


Ilustración 12- Motivación de trabajar para la compañía. Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los encuestados respecto de la pregunta sobre el nivel de motivación en trabajar para la compañía, hay un nivel de aceptación generalizado en un alto nivel de motivación. Sin embargo, del total de los encuestados, hay un 6,5% que está poco motivado.

¿Por qué recomendaría a CV como un buen lugar para trabajar?

Este punto es importante para analizar, como factores sobresalientes para recomendar a CV como un buen lugar para trabajar, en base a las respuestas de los encuestados nos encontramos con salarios y condiciones de trabajo, ambos por encima del 70%. Algo que tiene que ver con la estrategia de la compañía que desde sus inicios buscó poder atraer los mejores talentos de la industria con buenos salarios y condiciones contractuales sobresalientes respecto de la media de la industria. Luego le sigue clima laboral y desarrollo profesional con un 54% y 29% respectivamente, el primero está íntimamente ligado al sector en donde ese profesional trabaja cerrando flexibilidad laboral con solo el 9,7 %.

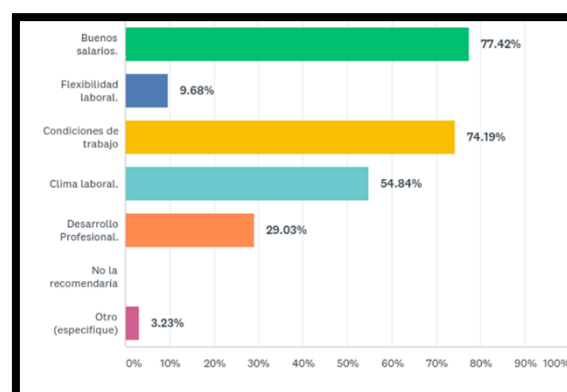


Ilustración 13- Recomendación de CV como lugar para trabajar laboral. Fuente: Elaboración propia.

Nivel de valoración de las personas por parte de su jefe inmediato

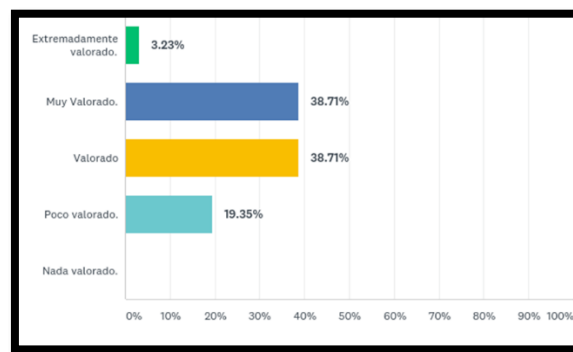


Ilustración 14- Valoración por parte del jefe inmediato. Fuente: Elaboración propia.

Hay un 80% del personal que se siente valorado por su jefe y sus compañeros de trabajo de acuerdo a su desempeño laboral, como puntos fuertes para la retención del talento y de alto impacto en lo que respecta a clima laboral. Sin embargo hay casi un 20% de los encuestados que se siente poco valorado.

Factores de motivación para dejar la compañía.

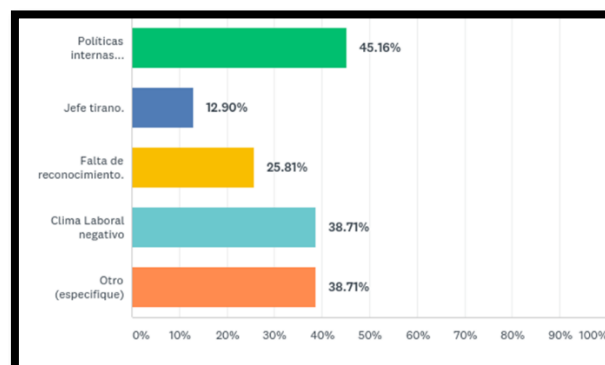


Ilustración 15- Factores de motivación para dejar la compañía. Fuente: Elaboración propia.

Pero a la vez hay un nivel de concordancia en que las políticas internas injustas-cambiantes, la falta de reconocimiento y un clima laboral negativo pueden motivar a éstos talentos a dejar la compañía. Aquí hay que analizar las respuestas abiertas de otro (especifique), dado que tomo casi el 38 % de los encuestados, en los que se destacan factores como nuevos desafíos profesionales asociados a las oportunidades de crecimiento. Inestabilidad en la estructura de la empresa (cambios en gerencias y jefaturas), falta de reconocimiento. Flexibilidad laboral tendiente a mejorar la relación entre tiempo de trabajo vs tiempo libre, finalizando con mejores planes de capacitación como los factores que podrían influir para dejar la compañía.

Mecanismos internos que utiliza la compañía para compatibilizar sus objetivos con los de las personas.

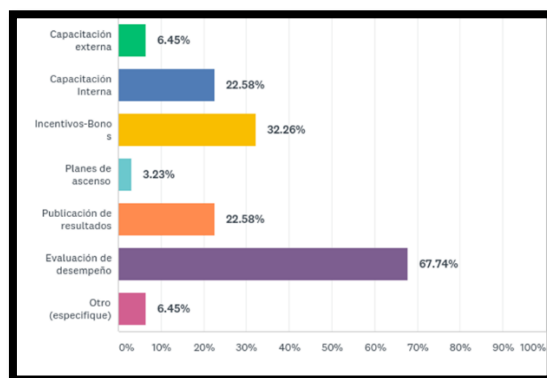


Ilustración 16- Mecanismos de alineación que utiliza la compañía para compatibilizar sus objetivos . Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los mecanismos internos que utiliza la compañía para compatibilizar sus objetivos con los de las personas en la organización, prevalece en casi un 70% la evaluación de desempeño, seguido por incentivos-bonos y publicación de resultados que la compañía hace en forma mensual. Tenemos un 29% que señala las capacitaciones internas y externas como mecanismo de alineación de objetivos.

Evaluación de Desempeño

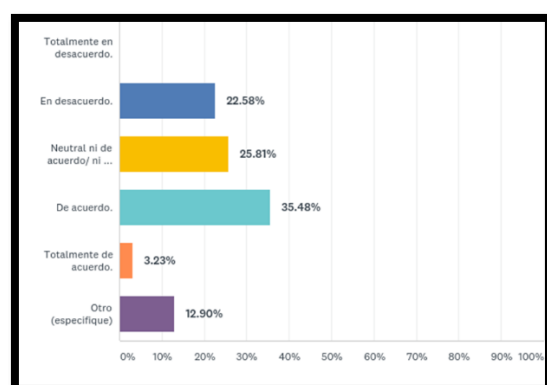


Ilustración 17- Nivel de concordancia con el sistema de evaluación de desempeño. Fuente: Elaboración propia.

El 48 % de los encuestados, no está de acuerdo con el sistema de evaluación actual por objetivo, considerando que no es lo suficientemente abarcativo para evaluar correctamente el desempeño laboral. Esto punto también es importante de poder evaluar, se pudo recabar información valiosa del % de encuestados en desacuerdo, con las respuestas abiertas de otro (especifique), manifiestan que los objetivos no son medibles, no son revisados por RRHH y las personas de RRHH encargadas de éste tema no cuentan con las competencias para evaluar los objetivos que se plantean de acuerdo al rol del trabajador. Las evaluaciones al cierre del ejercicio anual son desaprovechados por la

compañía, dado que la organización no usa ésta información para mejorar el plan de formación del profesional, quitándole valor agregado al sistema.

Nivel de compromiso de la compañía con el desarrollo profesional

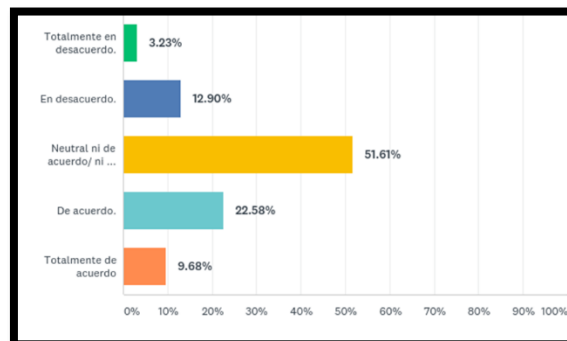


Ilustración 18- Compromiso de la compañía con el desarrollo profesional . Fuente: Elaboración propia.

Lamentablemente las personas no ven que la organización esté comprometida con su desarrollo profesional, resultando casi el 68 % de los encuestados. La insatisfacción se debe al alto nivel de desacuerdo en lo que respecta a los planes de capacitación tanto in house como externas.

Evaluación del área de RRHH en cuanto a gestión en general dentro de la organización respecto del desarrollo del recurso humano:

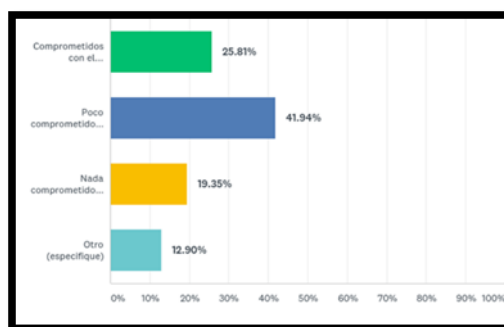


Ilustración 19- Evaluación de RRHH en cuanto a desarrollo del recurso humano. Fuente: Elaboración propia.

Si analizamos el desempeño específico del área de RRHH en relación a su desempeño y gestión específica dentro de la organización, hay un nivel de disconformidad entre los encuestados con más del 70% evaluando el que hay un bajo compromiso del área en el desarrollo del recurso humano de la compañía. Las opiniones dentro del 13 % que fue más explícito en su respuesta, menciona que en los últimos cinco años decayó el nivel de compromiso del área de RRHH, y hoy en día es un área pequeña que solo está enfocada en la resolución de conflictos laborales. Ello asociado que desde hace prácticamente el mismo tiempo, desde RRHH se bajó un mensaje de austeridad en cuanto a la

inversión en desarrollo de personal. Las pocas capacitaciones que hoy se aprueban dentro del plan general para toda la compañía, muchas veces no se cumplen.

Satisfacción con el nivel de inversión en capacitación

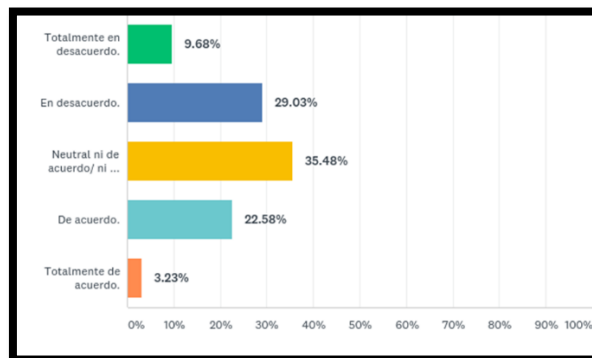


Ilustración 20- Nivel de satisfacción con respecto a la inversión en capacitación. Fuente: Elaboración propia

Respecto de éste punto tenemos un 38 % de los encuestados están en desacuerdo con lo que perciben que la compañía invierte en materia de capacitación. No obstante hay un porcentaje similar 35 % que se manifiestan en una posición neutral y un 27 % que estaría de acuerdo en pos de lo que observa que se invierte en capacitación por parte de la compañía.

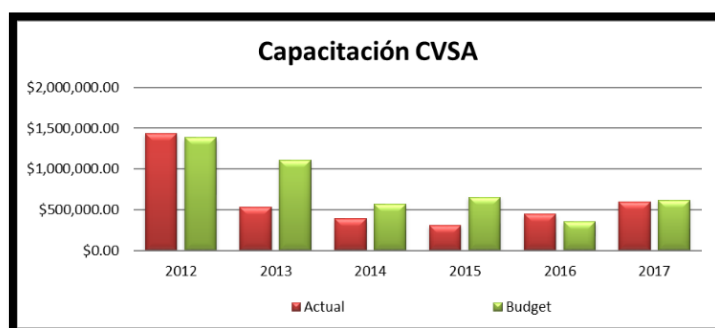


Ilustración 21- Evolución de la Inversión en Capacitación Fuente: Dto Capacitacion CV.

Si observamos lo que sucedió en los últimos cinco años, ha habido una reducción considerable del presupuesto, prácticamente en un 60% en materia de capacitación por parte de la compañía. Hoy el presupuesto está abocado exclusivamente a cursos de capacitación mandatorios o necesarios para mantener la operatividad de la mina.

Incentivos de la corporación para agregar valor al empleado

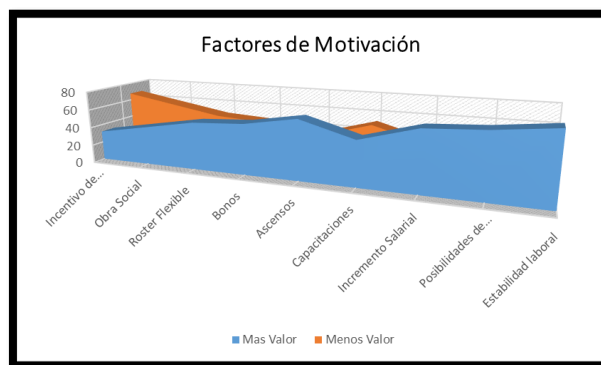


Ilustración 22- Factores de Motivación. Fuente: Elaboración propia.

En éste punto se les pidió a los encuestados que en función de los incentivos que emplea la organización para agregar valor , cuales a su criterio considera como más importante. El criterio de valuación fue 1 más importante a 9 menos importante.

Se puede observar que los factores de mayor valor están en, estabilidad laboral, posibilidades de crecimiento, incremento salarial y capacitaciones. Y dentro de aquellos factores de menor valor se podrían considerar, incentivo de reconocimiento público, obra social y roster flexible.

¿Es RRHH un socio estratégico para el desarrollo de sus funciones?

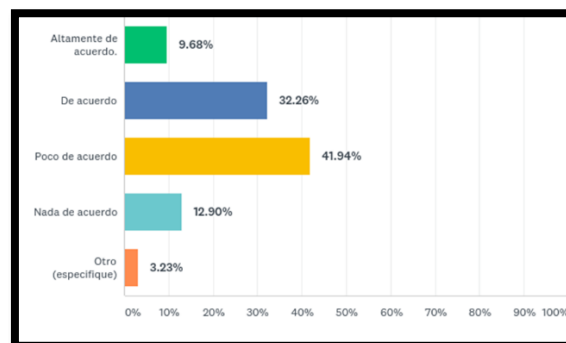


Ilustración 23- Evaluación de RRHH como socio estratégico. Fuente: Elaboración propia.

Se consultó si el área de RRHH es considerada un socio estratégico para las personas en cuanto al desarrollo de sus responsabilidades, teniendo en cuenta que los encuestados conforman el grupo de mandos medios con personal a cargo. La respuesta , un 58% de los encuestados no lo ven de esa manera, ello puede ser por el bajo nivel de comunicación que existe en general de las tareas que realiza el área en particular y soporte hacia la operación.

Desde el punto de vista del operativo, no se observa para el área un programa de indicadores duros claves que le permitan evidenciar su trabajo, y que le sirvan de base para poder convertirse en el



socio estratégico que la organización requiere, situación que puede tener consecuencias negativas en relación con la gestión del talento que la compañía posee.

Por lo expuesto se plantea la posibilidad de mejorar los puntos antes mencionados, apoyandonos en una herramienta que sea de fácil entendimiento por los profesionales de las áreas operativas, y donde el área de RRHH de la compañía pueda reflejar su trabajo, con el fin de mejorar el nivel de comunicación y acompañamiento.

Un punto a destacar, la organización que se toma como base a fines del 2009 sufre grandes cambios. Entre ellos se puede citar: reorganización estructural generando salida de personas ubicadas en puestos clave y el ingreso de nuevas, entre ellas la creación de la Gerencia de Recursos Humanos.

La creación de dicha gerencia perseguía que el departamento de RRHH deje de ser un área administrativa y se convierta en socio estratégica de la alta Gerencia, llegando a ser la socio aliada del resto de las gerencias.

El gerente de RRHH actual, considera que el área cuenta con las armas para adelantarse a las necesidades de la organización, percibir el ritmo de la operación y saber cómo reaccionan los empleados frente a las decisiones de la organización. Para lograrlo se propusieron (él y su equipo de trabajo): comenzar a hacerse visible a partir del re-direccionamiento del plan estratégico del área hacia la estrategia organizacional, dar cumplimiento a sus planes, trabajar sobre indicadores de gestión y la responsabilidad de dar seguimientos a cada una de sus iniciativas (acciones), pero se enfrentan al reto de no contar con una herramienta que les muestre de forma continuada cuando el área y los empleados alcanzan los resultados definidos en el plan operativo anual, el cual converge en el cumplimiento del modelo de negocio a seguir planteado por la organización.

El control de gestión es el proceso mediante el cual los directivos con la participación de los miembros de la organización-unidad de gestión-área toman decisiones relativas a la gestión eficiente de los recursos que conduzcan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y la mejora continua del sistema en correspondencia a la exigencia del entorno (Pérez Campaña, 2005).

Los procesos y programas de gestión están contruidos alrededor de estructuras. Los sistemas de gestión tradicionales se han estado construyendo alrededor de una estructura financiera. La estructura financiera funcionó bien mientras los indicadores financieros pudieron reflejar la gran mayoría de actividades de creación de valor. Esta estructura se volvió menos valiosa a medida que más y más actividades de la organización involucraban inversiones en relaciones, tecnologías y



capacidades que no podían valorarse en ese modelo financiero de costo histórico. Es por ello que desarrollaremos la aplicación de la herramienta del Balanced Scorecard, herramienta que además de integrar un enfoque sobre los resultados financieros a corto plazo, reconoce la inversión en activos intangibles y capacidades competitivas como estrategia de gestión del talento humano.

El Balanced Scorecard proporciona una nueva herramienta para encauzar la organización-unidad de negocio-área en estrategias para el éxito a largo plazo. El BSC no elimina el papel de la medición financiera, sino que la incorpora en un sistema de gestión más equilibrado que vincula la actuación operativa a corto plazo con los objetivos estratégicos a largo plazo.

El éxito de la teoría del BSC se debe a que los directivos se están dando cuenta que basar sus criterios de administración y gestión empresarial en resultados financieros les da una visión muy limitada sobre cómo funcionan sus organizaciones-unidades de negocio-áreas.

En el siguiente capítulo desarrollaremos el BSC con un enfoque aplicado a el área de RRHH de la compañía, ligando la estrategia de largo plazo de la organización con las acciones que se realizan en el corto plazo.



CAPITULO VII- INDICADORES BALANCED SCORECARD

31. Propuesta de sistema de indicadores BSC- para evaluar –Potenciar RRHH

El proceso del BSC comienza cuando el equipo designado para su desarrollo, se pone a trabajar para traducir la estrategia de la organización en objetivos estratégicos específicos.

Entonces, definida la visión y la estrategia del área fue posible definir los objetivos necesarios para cumplir con la estrategia. Lo cual condujo a la construcción del mapa estratégico del área, a través de la definición de los objetivos estratégicos que permitirán focalizar y alinear los esfuerzos hacia un objetivo en común y sus relaciones causa-efecto correspondiente.

El mapa estratégico requiere un detenido análisis de los objetivos que se pretenden alcanzar, los cuales deben ser coherentes con la estrategia (Collis y Montgomery, 1995).

31.1. Objetivo a lograr en la perspectiva financiera

Objetivo General:

Mejorar el valor agregado a largo plazo de las inversiones confiadas a la organización por los accionistas. Al administrar los costos vinculados a los recursos humanos con rentabilidad y en forma responsable, se espera que los accionistas sean compensados con un retorno superior.

Evaluar el impacto del personal en la cuenta de resultados supone “hacer entrar en juego” las diferentes perspectivas del BSC y las relaciones causa-efecto existentes entre ellas.

Este objetivo se puede lograr potenciando adecuadamente las capacidades y las practicas que inciden en la gestión de las personas, logrando excelencia en el desempeño mediante la mejora de las competencias y conocimientos, satisfacción laboral, aplicando buenas políticas de flexibilidad y retención.

31.2. Objetivo a lograr en perspectiva clientes

Objetivo general clientes externos: Colaborar con la calidad y el desarrollo sostenido de la base de los clientes y la potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro.

Objetivo general clientes internos: (usuarios): Lograr ser reconocida dentro de la organización por los servicios prestados a las demás áreas, siendo eficientes en el cumplimiento de los requerimientos, maximizando el nivel de capacidad profesional disponible en la plantilla para desarrollar con éxito el proyecto organizacional y brindando apoyo requerido en materia de recursos humanos.

Objetivos específicos:

- Ser puntuales en nuestros servicios
- Aumentar la satisfacción de nuestros clientes

31.3. Objetivo a lograr en perspectivas proceso

Objetivo general: Lograr la eficiencia en la ejecución de los procesos propios del área en términos de cumplimiento de los planes y actividades previstas e indicadores de calidad asociados a los propios procesos, y de aquellos que afectan en forma más directa sobre el rendimiento de las personas y que incidirán en los resultados del negocio.

31.4. Objetivo a lograr en perspectivas aprendizaje

Objetivo general: Lograr una mayor eficiencia y productividad a través del aprendizaje, mejorando aspectos relacionados con el desarrollo y retención del talento clave en la organización, implementando las mejores prácticas, maximizando las oportunidades del personal para alcanzar el éxito a través de trabajo enriquecido por la diversidad y caracterizado por una comunicación abierta, confianza y trato justo y poniendo énfasis en ser socialmente responsables con nuestros empleados.

Objetivos específicos:

- Desarrollar innovación y promover aprendizaje continuo
- Desarrollar Cultura de Alto desempeño
- Gestionar, atraer, desarrollar y retener talentos
- Crear y potenciar infraestructura y bases de conocimientos globales
- Mejorar la satisfacción del personal
- Mejorar la actitud del personal

Mapa causa efecto

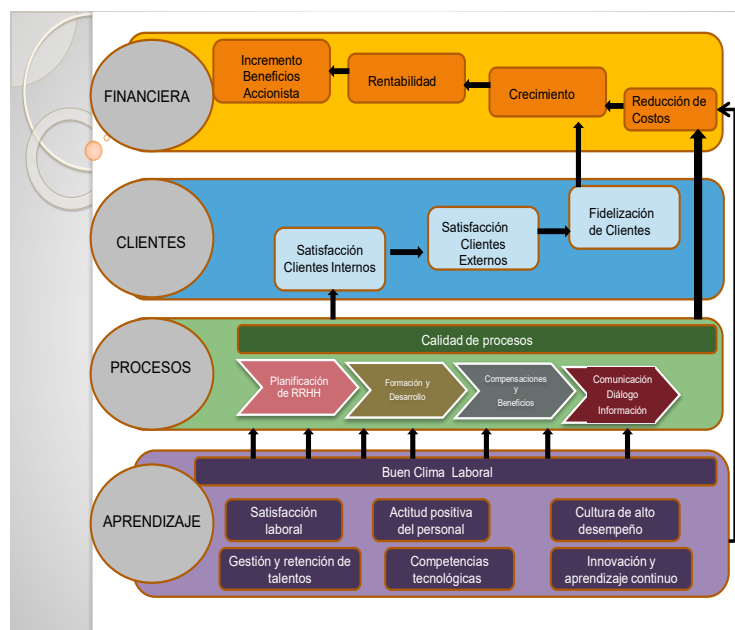


Ilustración 24- Mapa causa efecto- Fuente Kaplan, Robert S. y Norton, David P. – The balanced scorecard collaborative



32. Selección de Indicadores

Se identificaron, seleccionaron y definieron los indicadores que permitirán monitorear y validar el desempeño respecto al cumplimiento de los objetivos estratégicos, y que, a la vez, permitirán validar la estrategia definida. Ofreciéndose una gama importante de opciones.

Según Norton y Kaplan, un número adecuado para esta labor es de siete indicadores por perspectiva y si son menos mejor. Se parte de la idea de que un tablero con más de 28 indicadores es difícil de evaluar, además de que el mensaje que comunica el BSC se puede difuminar y dispersar los esfuerzos en conseguir varios objetivos. Debe presentarse equilibrio entre los indicadores de resultados que se encuentran representados en las perspectivas financieras y de clientes, y los inductores de actuación que se encuentran en las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 1992, 1997)

PERSPECTIVA	OBJETIVO		INDICADOR
FINANCIERA	<i>Mejorar el valor agregado a largo plazo de las inversiones confiadas a la organización por los accionistas. Al administrar los costos vinculados a los recursos humanos con rentabilidad y en forma responsable, se espera que los accionistas sean compensados con un retorno superior.</i>		Beneficio por empleado (BAIL/N° de empleados)
			Distribución de gasto de personal (Gastos de personal/(gastos de personal+otros gastos asociados a personal))
			Eficiencia del gasto asociado en función del personal (BAIL/ (gastos de personal+otros gastos asociados a la fcion de personal))
			Gasto de RRHH por empleado
			Gasto de RRHH / gastos totales
			Ingresos/Inversión total de RRHH
			Presupuesto de la Gerencia de RRHH en relación a las ventas
CLIENTES	CLIENTES EXTERNOS: <i>Colaborar con la calidad y el desarrollo sostenido de la base de los clientes y la potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro</i>		Ingresos provenientes de ventas a nuevos clientes
			Cuota de participación en el mercado de la organización
			Antigüedad media de la base de clientes
			Tasa de rotación de clientes
			Tasa de satisfacción del cliente (encuestas)
	CLIENTES INTERNOS <i>(usuarios): Lograr ser reconocida dentro de la organización por los servicios prestados a las demás áreas, siendo eficientes en el cumplimiento de los requerimientos, maximizando el nivel de capacidad profesional disponible en la plantilla para desarrollar con éxito el proyecto organizacional y brindando apoyo requerido en materia de recursos humanos</i>	Ser puntuales en nuestros servicios	Tiempo medio de retraso en los pedidos de contratación
			N° de quejas recibidas por demoras
		Aumentar la satisfacción de nuestros clientes	Satisfacción del cliente (medida sobre la base de reclamos, encuestas)
			Evolución de las quejas, tiempo de resolución
			Índice de calidad del servicio percibido por nuestros clientes (encuestas)

Ilustración 25- Propuesta de indicadores-Fuente Elaboración propia



PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	
PROCESOS	Lograr la eficiencia en la ejecución de los procesos propios del área en términos de cumplimiento de los planes y actividades previstas e indicadores de calidad asociados a los propios procesos, y de aquellos que afectan en forma más directa sobre el rendimiento de las personas que incidirán en los resultados del negocio	Planificación de RRHH (planificación de plantilla; reclutamiento y selección; desarrollo de carreras; planificación de la sucesión)	Plantilla actual en relación a la necesaria para el nuevo ejercicio
			% de empleados que tienen identificadas nuevas responsabilidades en la organización
			N° de promociones realizadas por empleado
			Tiempo medio de permanencia en el puesto
			Posiciones ofertadas
			Nuevas contrataciones externas entre posiciones ofertadas
			Tiempo medio de la duración del proceso de selección
			Gasto medio de selección externa
			N° de empleados que permanecen en la organización transcurridos 4 años
		Formación y desarrollo	Costo por hora de formación
			N° de días y programas de formación por año
			% y N° de empleados que participan en la formación.
			% que representan los costes de formación
			Tiempo de formación por empleado
			% de empleados que participan en programas de evaluación por resultados
			% de empleados que participan en programas de evaluación para el desarrollo profesional
			Gasto en programas de formación y desarrollo profesional en relación a número de empleados
		Compensaciones y beneficios	% de los incentivos en el total de salarios
			Costo total de los incentivos por empleado
			Importe de la retribución variable en relación a la total
			Reclamos sobre errores en la liquidación
			Costo laboral de empleados diferenciados en fuera y dentro de convenio
		comunicación, dialogo e información	N° de sugerencias generadas y/o implementadas
			Consistencia y claridad de los mensajes (encuesta a los empleados)
			% de empleados que hacen sugerencias

Ilustración 26- Propuesta de indicadores-Fuente Elaboración propia



PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR
APRENDIZAJE	Lograr una mayor eficiencia y productividad a través del aprendizaje, mejorando aspectos relacionados con el desarrollo y retención del talento clave en la organización, implementando las mejores prácticas, maximizando las oportunidades del personal para alcanzar el éxito a través de trabajo enriquecido por la diversidad y caracterizado por una comunicación abierta, confianza y trato justo y poniendo énfasis en ser socialmente responsables con nuestros empleados	Desarrollar innovación y promover el aprendizaje continuo
		N° de cargos críticos con sucesor
		% cargos críticos con sucesor identificado
		N° de ejecutivos-jefes de áreas técnicas capacitados en liderazgo
		N° de registro de nuevos profesionales, magister, doctores, etc. dentro de la organización
		Desarrollar cultura de alto desempeño
		Encuesta a empleados acerca del conocimiento de la estrategia
		Medición de la comprensión de la estrategia y los objetivos organizacionales por parte de los empleados
		% objetivos de la evaluación de desempeño vinculados a indicadores de resultados
		Calificación Desarrollo de Lideres (encuesta 360)
		Gestionar, atraer, desarrollar y retener talentos
		Horas invertidas en capacitación
		% y número de empleados que participan en la formación
		% de plazas vacantes cubiertas con personal interno
		Diferencial de incentivos (dif entre los trabajadores de alto y bajo rendimiento)
		Gasto de desarrollo de competencia por empleado
		Porcentaje de empleados con planes de carrera
		Encuesta de clima laboral
		Índice de rotación
		% de rotación por renuncias atribuibles a mejora personal o profesional
		Antigüedad media de los empleados
		Antigüedad media por empleados por puesto clave
		Crear y potenciar infraestructura y bases de conocimientos globales
		Disponibilidad de tecnologías de la información (software, internet, aplicaciones específicas)
		Tiempo de respuesta de requerimientos de usuarios
		% cumplimiento de entrega de informes de gestión en tiempo y forma a la Gerencia General
		Cantidad de procesos que cuentan con feedback en tiempo real
		Cantidad de empleados que tienen acceso a información on line



PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	
APRENDIZAJE	Lograr una mayor eficiencia y productividad a través del aprendizaje, mejorando aspectos relacionados con el desarrollo y retención del talento clave en la organización, implementando las mejores prácticas, maximizando las oportunidades del personal para alcanzar el éxito a través de trabajo enriquecido por la diversidad y caracterizado por una comunicación abierta, confianza y trato justo y poniendo énfasis en ser socialmente responsables con nuestros empleados	Mejorar la satisfacción del personal	Encuesta periódica
			Nivel de compromiso con el proyecto
			Nivel de satisfacción en relación a los jefes que los dirigen
			Nivel de satisfacción general con la organización
			Nivel de satisfacción con el equipo de trabajo
			Nivel de acceso a la información para desempeñar adecuadamente su trabajo
		Mejorar la actitud del personal	Ausentismo
			N° de accidentes con tiempo perdido
			Tiempo perdido por accidentes
			Estadística de actividades de formación sobre seguridad
			Costo de accidentes
		Ser socialmente responsable con nuestros empleados	% de satisfacción de los empleados en relación a las actividades de recreación organizadas para él y su grupo familiar
			% de conocimiento por parte de los empleados del código de ética y conducta
			% de cumplimiento del código de ética y conducta
			Lista de actividades organizadas para lograr participación del empleados en la relación con la comunidad
			N° de conflictos laborales

Ilustración 27- Propuesta de indicadores- Fuente Elaboración propia.

33. Definición de metas

Se continuó con un análisis y asignación de metas retadoras, alcanzables y alineadas a la meta de toda la organización, para cada uno de los indicadores definidos en los objetivos estratégicos del mapa del área de Recursos Humanos.

Las metas ayudan a comunicar y establecer un nivel esperado de desempeño, permiten comunicar al área las necesidades y el tamaño del cambio que eventualmente se necesitará para disminuir las brechas detectadas. Se pueden utilizar distintos métodos y/o una combinación de los mismos. Pueden derivar de una meta general, ser el resultado de una comparación con estándares de la industria, de rendimientos teóricos o bien, corresponden a una mejora incremental basada en el desempeño histórico.



33.1. Definición y selección de iniciativas (acciones)

Se identificarán, seleccionarán, definirán y priorizarán las iniciativas estratégicas del área de Recursos Humanos, que tienen mayor impacto en el logro de objetivos estratégicos. Es fundamental que las iniciativas sean concebidas como un conjunto de planes alineados con dichos objetivos y no como un grupo de proyectos aislados.

Las iniciativas seleccionadas deben tener un calendario de cumplimiento.

De acuerdo a los objetivos estratégicos planteados, algunas de las iniciativas que se podrían aplicar, según las perspectivas serían las siguientes:

33.2. Perspectiva financiera

Objetivo: Mejorar el valor agregado a largo plazo de las inversiones confiadas a la organización por los accionistas. Al administrar los costos vinculados a los recursos humanos con rentabilidad y en forma responsable, se espera que los accionistas sean compensados con un retorno superior.

Iniciativas:

- Determinar el presupuesto anual para el año siguiente de forma realista.
- Ajustarse al presupuesto establecido.
- Hacer provisiones para cubrir emergencias.
- Utilizar los recursos de manera eficiente para generar mayor beneficio a la organización.
- Reducir costos variables y fijos.
- Establecer estándares de excelencia que promuevan un aumento de la productividad laboral.

33.3. Perspectiva Clientes

Objetivo clientes externos: Colaborar con la calidad y el desarrollo sostenido de la base de los clientes y la potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro.

Iniciativas:

- Fortalecer programa de mejora de clima laboral, lo cual beneficiará en el fortalecimiento de percepción que tiene el cliente externo sobre la organización.
- Implementar programas de satisfacción del personal.
- Prestar una especial atención en conocer las opiniones de aquellos trabajadores que están en contacto con los clientes. Son ellos quienes tienen la mejor información para adelantarse a sus necesidades y, por tanto, mejorar los resultados de la organización.

Objetivo clientes internos (usuarios): Lograr ser reconocida dentro de la organización por los servicios prestados a las demás áreas, siendo eficientes en el cumplimiento de los requerimientos, maximizando el nivel de capacidad profesional disponible en la plantilla para desarrollar con éxito el proyecto organizacional y brindando apoyo requerido en materia de recursos humanos.



Iniciativas:

- Revisar reclamos.
- Establecer estadística de los reclamos.
- Revisar los procesos e implementar mejoras en aquellos puntos donde se produjeron los reclamos.
- Establecer programas de ayuda al cliente interno.
- Crear un plan de marketing interno.

33.4. Perspectiva procesos

Objetivo: Lograr la eficiencia en la ejecución de los procesos propios del área en términos de cumplimiento de los planes y actividades previstas e indicadores de calidad asociados a los propios procesos, y de aquellos que afectan en forma más directa sobre el rendimiento de las personas que incidirán en los resultados del negocio

Iniciativas:

- Revisar todos los procesos.
- Detectar inconsistencias, baches, brechas entre lo teórico y lo real.
- Rediseñar total o parcialmente los mismos para lograr una mejor optimización de ellos.

A continuación, se detallan algunas consideraciones para cada proceso:

a. Planificación de RRHH (planificación de plantilla; reclutamiento y selección; desarrollo de carreras; planificación de la sucesión)

b. Planificación de plantilla:

- Reunirse con cada gerente para determinar necesidades de plantilla para el siguiente ejercicio.
- Realizar estudio para vincular los recursos humanos solicitados y los correspondientes recursos financieros necesarios para cubrir las necesidades planteadas.
- Asegurar cuantitativamente y cualitativamente (operario directo e indirecto, administrativo, cuadros medios y directivos), las necesidades de personal a fin de secundar los planes generales de la organización.
- Elaborar las previsiones, no solamente se estudien bajo un enfoque optimista de desarrollo, sino que también se analice la posibilidad de que una contracción económica obligue a tomar medidas restrictivas.



c. Reclutamiento y selección:

- Evaluar fuentes de reclutamiento.
- Mantener actualizada la base de datos de candidatos.
- Fomentar la promoción interna.
- Trabajar con el análisis y descripción de puestos.
- Valuar la confiabilidad de los instrumentos de medición de capacidades de los posibles candidatos que se están utilizando.
- Analizar si el tiempo transcurrido desde que comienza la selección hasta su finalización es prudencial.
- Racionalizar el uso de intermediarios que participan en el reclutamiento y selección.

d. Proceso de desarrollo de carreras:

- Recorrer la organización, sentarse con la gente de distintos niveles para detectar necesidades y deseos.
- Releva que los planes de comunicación y ejecución sean efectivos, para no fomentar falsas expectativas e incertidumbre.
- Promover cuidadosamente a los líderes.
- Usar entrenamiento cruzado, lo cual le proveerá a los trabajadores oportunidades de enriquecimiento de su labor, una vez que retoman sus actividades.
- Apoyar el desarrollo del plan de carreras a largo plazo.
- Generar un clima que apoye el desempeño superior.
- Promover al empleado a que asuma un rol más activo en la gestión de su plan de carreras, ayudándolo a integrar sus aspiraciones personales con los objetivos organizacionales.
- Desarrollar planes de carrera que muevan a los empleados no solo hacia arriba, sino en otras direcciones.
- Revitalizar a la gente que está estancada en su carrera.

e. Planificación de la sucesión:

- Diseño y facilitación de proceso.
- Velar por la calidad y objetividad de las valoraciones.
- Impulsar movimientos de carrera transversales o interdepartamentales.
- Aconsejar a quienes llevan a cabo los planes y a los destinatarios de los mismos.
- Identificar competencias y aptitudes necesarias que el candidato necesita para cubrir los puestos clave.
- Identificar posibles sucesores para puestos clave.



- Determinar acciones de desarrollo para los posibles candidatos.
- Asegurar que los requerimientos de sucesión gerencial sean satisfechos.

f. Formación y desarrollo:

- Llevar a término un seguimiento y actualización anual del plan de Formación interna, a través de instrumentos de evaluación continua de las acciones formativas de evaluación de impacto con el fin de detectar que consecuencias tuvo el plan de formación en la organización.
- Identificar y diferenciar demandas que son propiamente necesidades formativas, de aquellas que no lo son, para luego darles un orden de prioridad.
- Potenciar la adquisición de nuevos conocimientos y recursos técnicos para el desempeño de actividad profesional de todos los trabajadores.
- Fomentar la comunicación interna.
- Anular elementos negativos que afectan o pueden llegar a afectar al empleado.
- Mejorar programa de desarrollo de competencias y su correspondiente seguimiento.

g. Beneficios y compensaciones:

- Determinar si se cumplen con parámetros de equidad interna y competitividad externa en materia de compensaciones.
- Realizar estudios de compensación variable por áreas de trabajo.
- Evaluar sistema de beneficios.

h. Comunicación, dialogo e información:

- Diagnosticar la situación de las comunicaciones internas.
- Diseñar planes estratégicos de comunicación organizacional interna.
- Formular planes para el manejo de crisis.
- Formar jefes-comunicadores.
- Brindar formación para el desarrollo de habilidades de comunicación, negociación, capacidad de escuchar, de hablar en público.
- Mantener a todos los integrantes de la organización informados de los cambios y decisiones que se tomen.
- Establecer canales para que la información fluya continuamente
- Fomentar una política de puertas abiertas al dialogo, haciendo hincapié en la comunicación cara a cara.
- Enfatizar en que, la información difundida sea actual y relevante, se alinee con los objetivos de la organización y sea informada oportunamente para evitar rumores.



- Fomentar la participación de los empleados como parte fundamental de la comunicación.

33.5. Perspectiva Aprendizaje

Objetivo: Desarrollar innovación y promover el aprendizaje continuo

Iniciativas:

- Diseñar y ejecutar programa de sucesión de cargos.
- Generar instancias de comunicación para transferir la información.
- Fomentar el aprendizaje organizacional mediante transferencia de conocimientos.
- Generar trabajo en equipo.

Objetivo: Desarrollar cultura de alto desempeño

Iniciativas:

- Crear conciencia estratégica en el personal. Asegurar que todos los empleados conocen el rumbo de la organización y el modelo de negocio que sigue.
- Desarrollar competencias de negocios (Coaching, liderazgo, empowerment, trabajo en equipo).
- Desarrollar un ambiente de trabajo orientado a fomentar y reforzar el aprendizaje continuo.
- Fomentar y desarrollar el liderazgo de los jefes a través de programas orientados a tal fin.

Objetivo: Gestionar, atraer, desarrollar y retener talentos

Iniciativas:

- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo.
- Revisar el programa de Capacitación y Desarrollo y verificar si se encuentra actualizado.
- Verificar que el programa alinee los intereses organizacionales tanto como particulares del personal.
- Brindar oportunidades de desarrollo profesional a cada empleado de la organización.
- Analizar y ajustar el sistema de estímulos.
- Perfeccionar encuesta de clima laboral.

Objetivo: Crear y potenciar infraestructura y bases de conocimientos globales

Iniciativas

- Apoyar y fortalecer el uso de la plataforma de IT.
- Generar informes de resultados sobre la base de información relevante y oportuna.
- Llevar actualizados los informes que emite el área, que puedan servir para cumplir en tiempo y forma con los informes presentados a la Gerencia General.



Objetivo: Mejorar la satisfacción del personal

Iniciativas:

- Propiciar charlas con los empleados para identificar si tienen en claro cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la organización.
- Elaborar programa de Apoyo al empleado, con el objeto de que cuenten con el respaldo y los recursos para lograr los objetivos del grupo de trabajo.
- Programas de mantención de campamento en óptimas condiciones.
- Genera actividades de recreación en campamento mina.

Objetivo: Mejorar la actitud del personal

Iniciativas:

- Comunicar la importancia de la contribución que hace el empleado a la organización.
- Trabajar con los jefes y supervisores en la importancia de la retroalimentación para con el empleado.
- Fomentar la retroalimentación con el empleado.
- Establecer charlas para fomentar la mejora de la moral del personal.

Objetivo: Ser socialmente responsable con nuestros empleados

Iniciativas:

- Generar actividades de recreación y dispersión para el empleado y su grupo familiar, con el objetivo de fomentar su vínculo con la organización.
- Generar actividades para vincular al empleado con la comunidad.
- Garantizar el cumplimiento de las normas legales en materia laboral, seguridad e higiene y salud ocupacional.
- Ser agente policía en el cumplimiento del código de ética y moral de la organización.

**34. Propuesta de Balanced Scorecard-**

Como resultado del proceso se obtendrá un BSC como que el que a continuación se presenta a modo de Propuesta:

P	OBJETIVO	INDICADOR	FRECUENCIA	META	VALOR 2019	LOGRO META %
FINANCIERA	Mejorar el valor agregado a largo plazo de las inversiones confiadas a la organización por los accionistas. Al administrar los costos vinculados a los recursos humanos con rentabilidad y en forma responsable, se espera que los accionistas sean compensados con un retorno superior.	Dividendo por acción	ANUAL	AUMENTO ,5%		
		Tasa de crecimiento sostenido	ANUAL	AUMENTO 10%		
		Beneficio por empleado	ANUAL	A DEFINIR		
		Ingresos/Inversión total de RRHH	ANUAL	AUMENTO 10%		
		Gasto de RRHH por empleado	BIMESTRAL	NO DESVIARSE DEL PRESUPUESTO		
CLIENTES	CLIENTES EXTERNOS: Colaborar con la calidad y el desarrollo sostenido de la base de los clientes y la potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro	Ingresos provenientes de ventas a nuevos clientes	ANUAL	AUMENTO 5%		
		Antigüedad media de la base de clientes	ANUAL	MANTENER ANTIGÜEDAD PROMEDIO DE 4 AÑOS		
		Tasa de rotación de clientes	ANUAL	DISMINUIR UN 3%		
	CLIENTES INTERNOS (usuarios): Lograr ser reconocida dentro de la organización por los servicios prestados a las demás áreas, siendo eficientes en el cumplimiento de los requerimientos, maximizando el nivel de capacidad profesional disponible en la plantilla para desarrollar con éxito el proyecto organizacional y brindando apoyo requerido en materia de recursos humanos	Tiempo medio de retraso en los pedidos de contratación	SEMESTRAL	REDUCIR UN 10% EN 1° SEMESTRE., Y UN 15% EN 2° SEMESTRE		
		N° de quejas recibidas por demoras	TRIMESTRAL	REDUCIR UN 7% EN CADA TRIMESTRE		
		Satisfacción del cliente (medida sobre la base de reclamos, encuestas)	SEMESTRAL	AUMENTAR UN 35% EN EL AÑO		
		Calidad del servicio prestado a nuestros clientes internos	SEMESTRAL	AUMENTAR UN 30% LA IMAGEN EN UN AÑO		

Ilustración 28- Indicadores: Financiera-Clientes- Balanced Scorecard- Fuente Elaboración propia.



P	OBJETIVO	INDICADOR	FRECUENCIA	META	VALOR 2019	LOGRO META %
PROCESOS	Lograr la eficiencia en la ejecución de los procesos propios del área en términos de cumplimiento de los planes y actividades previstas e indicadores de calidad asociados a los propios procesos, y de aquellos que afectan en forma más directa sobre el rendimiento de las personas que incidirán en los resultados del negocio	Plantilla actual en relación a la necesaria para el nuevo ejercicio	ANUAL	TOLERANCIA 10% MARGEN DE ERROR		
		Tiempo medio de permanencia en el puesto	ANUAL	INCREMENTAR UN 5%		
		Tiempo de formación por empleado	TRIMESTRAL	AUMENTAR UN 32% EN EL AÑO		
		Gasto medio de formación por empleado	TRIMESTRAL	AUMENTO UN 32% EN EL AÑO		
		Análisis de remuneración por bandas	BIMESTRAL	REDUCIR DIFERENCIA SALARIAL POR IGUALDAD DE PUESTO EN NO MAS 5%		
		N° de sugerencias generadas y/o implementadas	CUATRIMESTRAL	AUMENTAR UN 20% ANUAL		
		Evaluación 360°, para los profesionales	BIANUAL	CUMPLIR EN UN 90%		
APRENDIZAJE	Lograr una mayor eficiencia y productividad a través del aprendizaje, mejorando aspectos relacionados con el desarrollo y retención del talento clave en la organización, implementando las mejores prácticas, maximizando las oportunidades del personal para alcanzar el éxito a través de trabajo enriquecido por la diversidad y caracterizado por una comunicación abierta, confianza y trato justo y poniendo énfasis en ser socialmente responsables con nuestros empleados	N° de registros de nuevos doctores, magisters, etc.	ANUAL	1 REGISTRO AL AÑO		
		Índice de rotación	TRIMESTRAL	REDUCIR UN 15% ANUAL		
		% de cumplimiento de entrega de informes de gestión en tiempo y forma a la Gerencia General	MENSUAL	=100% NO TOLERANCIA A DEMORA		
		Ausentismo	TRIMESTRAL	REDUCIR UN 70% AL AÑO		
		% de satisfacción de los empleados en relación a las actividades de recreación organizadas para él y su grupo familiar	TRIMESTRAL	AUMENTO DEL 60% ANUAL		
		Cumplimiento del plan anual de capacitación	Mensual	Cumplimiento del 90%		
		Costo por accidente	TRIMESTRAL	REDUCIR UN 50% ANUAL		

Ilustración 29- Indicadores: Procesos –Aprendizaje- Balanced Scorecard- Fuente Elaboración propia

**4-CONCLUSIONES****CAPITULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES**

A la Minería en Argentina, frente a la caída en los precios de los commodities, y el debilitamiento de los mercados acontecidos a mediados del 2009, le significó que, para continuar la senda de crecimiento alcanzada en los últimos años saltar importantes retos. La industria minera está sufriendo una transformación, de ser una industria orientada fuertemente a las innovaciones tecnológicas en producción, a una estrategia basada en la creación de valor a largo plazo con la consecuente reducción de costos sustentables. En este escenario, donde la subsistencia de las organizaciones se hace cada vez más exigente, las acciones que las compañías mineras impulsen tanto en innovación como en el control de costos serán claves para su competitividad y sustentabilidad. En consecuencia, el gran desafío para alcanzar el éxito, será lograr organizaciones ágiles, flexibles, capaces de generar espacios de aprendizaje constante obteniendo el máximo provecho de su propia imagen organizacional (su historia, experiencia, relaciones, valores, logros, cultura). Serán exitosas aquellas que sepan aprovechar las capacidades de aprendizaje y de compromiso de todos sus empleados para adaptarse a las nuevas realidades.

Como alternativa de solución a lo planteado se recomienda el uso del Balanced Scorecard.

Los altos ejecutivos saben que los indicadores tradicionales de contabilidad financiera pueden entregar señales engañosas para la mejora continua y la innovación, actividades que el entorno competitivo de hoy demanda. El enfoque clásico está orientado a una visión interna de la organización, con un perfil meramente financiero, formal y rígido, donde la esencia del control de gestión, se orientaba en el análisis de los desvíos, por lo que debían esperar al final para conocer los resultados dejando de lado el hecho de que las mediciones deben conceder tiempo para reaccionar ante las desviaciones entre lo obtenido y lo esperado.

Una vez más el entorno, pero ésta vez con nuevas características: creatividad, innovación, el auge de los activos intangibles y la adaptabilidad, exigen un poco más de las organizaciones. Frente a esta nueva realidad que exige el mercado y en especial el minero, la Gerencia de Recursos Humanos de la organización en cuestión será quien dé el primer paso dentro de la misma, en incursionar la metodología del BSC. Como se ha expuesto con anterioridad, este sistema de control a través de un conjunto de indicadores retroalimenta sobre la marcha la estrategia ayudando de esta manera al logro de los objetivos que subyacen a la ejecución de una



efectiva estrategia de Recursos Humanos, tratando de enfocarse en darle un seguimiento a la gestión del talento a través de indicadores claves.

El diseño de la **PROPUESTA DE INDICADORES DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS BAJO LA METODOLOGIA BALANCED SCORECARD**, se sustentó en la importancia del área de Recursos Humanos como agente catalizador del cambio y socio estratégico de la alta Gerencia. El diseño no intenta cambiar su estructura, sino proponer un cambio en la filosofía que orienta sus acciones, así como la forma de verse y gestionarse.

Como ventaja de esta propuesta se puede destacar que su implementación permitiría solucionar las limitaciones de los indicadores de gestión con los que cuenta el área actualmente, motivado esto en que, los mismos se encuentran dispersos, en gran medida son de carácter de corto plazo y no se hallan articulados en relaciones causa-efecto. Con lo cual se espera que la Gerencia en cuestión pueda dedicar más tiempo para reflexionar sobre temas realmente estratégicos y de largo plazo; y no como ha sido la tendencia actual de priorizar dentro de la agenda los temas tácticos y los concernientes al día a día.

Es el inicio de un trabajo que debe ser implementado bajo la base de la mejora continua, el BSC tendrá respecto de la gestión de talento la necesidad de incorporar dentro de sus métricas de control, la rotación del personal para poder darle un seguimiento fino, a fin de tener un plan en cuanto éste indicador genere una alarma.

Análisis de remuneración por bandas, es importante establecer programas de revisión con cada gerencia sobre los diferentes puestos de trabajo, estableciendo como premisa que no existan grandes brechas salariales entre personas que ejecutan igual trabajo.

En cuanto a evaluación de desempeño se sugiere implementar la evaluación 360° para los profesionales, se considera que ésta herramienta permitirá una mejor evaluación del recurso al ser más objetivo. Con ésta evaluación se podrá diseñar programas de aprendizaje y desarrollo, dado que al ser más objetiva nos permitirá conocer las fortalezas y debilidades de cada persona, y servir como base para la implementación de los planes de carrera y sucesión.

Definido las necesidades de cada colaborador y establecido el plan de capacitación, se sugiere un control detallado del plan anual, y la exigencia de un cumplimiento promedio no menor al 90% de las capacitaciones proyectadas. Comunicar efectivamente el plan a cada colaborador, solicitar



ayuda de seguimiento al management de cada área, y como RRHH comprometerse con el cumplimiento del plan, a fin de mantener la motivación de los colaboradores.

No debemos olvidar que una de las premisas era mejorar la comunicación con las áreas operativas, informando al management de cada área sobre su situación respecto del recurso humano con el que cuenta, evitando la pérdida de recursos considerados claves.

La puesta en marcha del BSC implicará importantes avances para el área y la organización, logrando un mejoramiento continuo y la instalación de un proceso de aprendizaje permanente.

No se pudo efectuar un análisis formal de costo-beneficio que generará el BSC, ya que debe transcurrir cierto tiempo para poder medir la eficiencia y la relación antes mencionada de un proyecto. Se sugiere que la evaluación podría consistir inicialmente en una comparación de los resultados reales versus los previstos. La misma sería de carácter subjetivo (en función del alcance de logros satisfactorios) ya que los beneficios esperados no fueron planteados en términos cuantificables.



CAPITULO IX: CONSIDERACIONES FINALES

A continuación, se resumirán algunas conclusiones sobre la implementación del BSC en la Gerencia de Recursos Humanos, teniendo en cuenta la importancia de utilizar ésta herramienta para poder gestionar el talento de la compañía, permitiéndole a la gerencia de RRHH poder comunicar lo que dicha área hace:

- ✓ El BSC de Recursos Humanos traduce la visión y la estrategia del área en un conjunto de indicadores que informan la consecución de los objetivos, brindando información relevante sobre las principales variables que llevarán al éxito de área.
- ✓ Otro aporte que es importante resaltar del BSC tiene que ver con su potencial como instrumento de capacitación, de mejoramiento continuo y de revisión de la estrategia.
- ✓ El BSC le da peso a lo no financiero sin perder de vista la salud financiera sostenible en el tiempo.
- ✓ La puesta en práctica del BSC proporciona una visión estratégica de los procesos que se llevan a cabo en la Gerencia mediante la utilización de los objetivos a medir y métricas. Asimismo, permite ver la relevancia de las diferentes actividades dentro del proceso del planeamiento, determinando si se cometió algún error y su impacto en el plan estratégico.
- ✓ El BSC tras su implementación logra unir: empleados, estrategia y rendimiento y provee datos que son requeridos para el análisis del desempeño de Recursos Humanos.
- ✓ Para obtener resultados fundamentales de la implementación del BSC deben pasar al menos dos años, ya que es necesario tener información que les permita tomar decisiones con datos del pasado y con posibles resultados del futuro. El BSC da valor y sostenibilidad en el largo plazo, no resuelve todo de forma inminente.
- ✓ El BSC tiene que ser alimentado con información actualizada, los participantes deben tener un importante nivel de conocimientos de las tecnologías de la información (TI), para sacar el mejor rédito de la metodología en cuestión.
- ✓ Es fundamental hacer un análisis de los procesos y actividades que atañen a los recursos humanos, verificando su alineación con la estrategia y los objetivos estratégicos planteados



para el área y su concordancia con los de la organización. Muchas veces al cumplimentar con dicho análisis se pueden encontrar grandes sorpresas al visualizar ineficiencias, redundancia y desperdicio que hay en ciertas actividades que no son vitales y que se destinan muy pocos recursos a las que realmente generan valor.

- ✓ Es importante lograr direccionar los costos a cada actividad y determinar cuáles agregan valor al cumplimiento de los objetivos planteados en las perspectivas Financiera y Clientes, a establecer una medición de la eficiencia (productividad) de cada una de ellas. La productividad se puede mejorar eliminando costos que no segregan valor, mediante diversos esquemas de mejoramiento continuo.
- ✓ Para la Gerencia es un desafío contar con información veraz y precisa que le permita realizar un seguimiento de su actuación, para lo cual es necesario contar con una metodología que le permita construir indicadores orientados a medir los impactos de sus acciones.
- ✓ Mediante el BSC podrá contar con indicadores que le permitan el monitoreo y seguimiento de los objetivos, además del análisis del comportamiento del área en el corto, mediano y largo plazo como parte del direccionamiento estratégico.
- ✓ El BSC de RRHH brinda información respecto del grado en que la organización es socialmente responsable con su capital humano.
- ✓ El proceso del BSC es un proceso de diálogo y comunicación. El fin es el aprendizaje a través del dialogo y la comunicación en toda la organización, y no el control en sí mismo. En la medida que este proceso de comunicación funciona, se logra mayor participación y alineación.
- ✓ El BSC es como un motor de cambio, busca motivar el involucramiento de todos en el logro de la estrategia.
- ✓ Mediante el BSC se produce un despliegue total de la estrategia del área, por lo tanto, los empleados de la misma deben ver su aporte a la estrategia a través de los resultados del BSC.

Con el fin de no fracasar en la implementación del BSC se invita a tener en cuenta las siguientes recomendaciones:



- ✓ Generar el compromiso de acompañamiento y apoyo de la alta Gerencia, durante el proceso de implementación y puesta en marcha del Balanced Scorecard dentro de la Gerencia de Recursos Humanos.
- ✓ Promover el cambio de paradigmas para que se puedan comprender los lineamientos que plantea la metodología BSC.
- ✓ Designar el equipo que desarrollará la implementación y su líder. Sería apropiado que el líder sea el Gerente del área, quien tiene grandes competencias para entender el modelo de excelencia y conducirlo al éxito.
- ✓ El líder tiene que tener gran implicancia en la reducción del riesgo en la toma de decisiones (procesos apropiadamente diseñados, definición clara de roles y responsabilidades, etc.) y en el monitoreo del desempeño de su equipo. Debiendo desarrollar en el equipo de trabajo el pensamiento sistémico a fin de que puedan determinar eficientemente la relación causal entre los objetivos estratégicos que se les plantean.
- ✓ Un BSC bien diseñado sin Liderazgo fracasa. Liderazgo siempre Liderazgo, si el gerente no pide los indicadores, entonces no es importante para nadie, es la concepción más arraigada dentro de la gente.
- ✓ El método de recolección de datos y las tecnologías de la información que se utilizarán deben estar bien definidas
- ✓ La Gerencia usará permanentemente la información brindada por el BSC, por lo cual necesitará cerciorarse que los datos sobre los cuales se basa sean pertinentes, confiables, objetivos, claros y precisos, que cumplan con los principios de información en materia de comparabilidad, racionalidad, verificabilidad, certidumbre.
- ✓ Referenciar metas deseadas, en lo posible, en % y no en promedios. No se debe olvidar que los promedios suelen ser malos indicadores, ya que el bueno resultado encubre a los malos.
- ✓ Desarrollar una línea de base que fije valores de referencia contra los cuales comparar las variaciones de los indicadores hasta tanto se obtengan información que les permita tomar decisiones con datos del pasado y con posibles resultados del futuro, siendo asimismo



indispensable establecer unidades de medida y una base de valoración que faciliten dicha medición.

- ✓ Generar un archivo de los indicadores, en el cual se destaquen sus parámetros, formar de efectuar el cálculo, y otros datos que se consideren valiosos para su interpretación.
- ✓ No seleccionar más de 25 indicadores, ya que será muy engorroso llevar su control.
- ✓ La comunicación interna debe ser transparente, los integrantes del equipo deben saber que hay información que será enviada directamente a los Altos Ejecutivos, y que por ende el resultado de su trabajo causará impacto directo en la alta gerencia.
- ✓ Establecer instructivos sobre cómo se trabajará, plazos para la entrega de la información y responsables de capturar u entregar la misma. Capacitar al personal sobre el tema.
- ✓ Es fundamental derogar los sistemas de gestión utilizados con anterioridad a la implementación del BSC, ya que si se usan en paralelo se están malgastando recursos y tiempo.
- ✓ El proceso de implantación puede ser largo, pero no hay que esperar a tener "todo perfectamente definido" para empezar a establecerlo.
- ✓ Disponer de un software para su aplicación no implica que lo resuelva todo. Lo que se incorpora a estos sistemas, no es más que el resultado de un proceso de pensamiento y diálogo estratégico que debe darse antes y después de adquirir el software.
- ✓ Es importante acompañar y capacitar a los usuarios. Se debe desarrollar un programa completo de aprendizaje. No es necesario que el usuario sepa cómo se funciona, sólo les basta con saber usar el BSC.
- ✓ Poner a disposición de los usuarios (según formatos, permisos y procedimientos establecidos) los resultados obtenidos mediante el BSC.
- ✓ Mantener el BSC en base a los cambios que existan y cambiar la estrategia en caso de necesidad.



- ✓ Verificar periódicamente si se pueden realizar acciones de mejora, para que al momento de la planificación y asignación de partidas presupuestarias sean tenidas en cuenta.
- ✓ Incentivar al equipo de trabajo y a los usuarios para lograr retroalimentación, mostrándoles cuán valioso es su aporte.
- ✓ No caer en el error de creer que la metodología del BSC es un proceso estático y no dinámico. La base es la mejora continua.
- ✓ Cuando se demuestre la confiabilidad y eficacia del BSC se podrá transmitir a los siguientes niveles.

"Todo lo que se hace se puede medir, sólo si se mide se puede controlar, sólo si se controla se puede dirigir y sólo si se dirige se puede mejorar"

Dr. Pedro Mendoza A.



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Distribución de las unidades de producción de la compañía en el mundo. Fuente Pagina AngloGold Ashanti.....	66
Ilustración 2 Ubicación de los principales proyectos mineros en Argentina. Fuente Diario Cronista.....	43
Ilustración 3: Cultura del trabajo –Enfoque desde el sistema para las personas- Fuente Boletín Informativo One	45
Ilustración 4: Relación comunicacional Jefe-subordinados. Fuente Boletín informativo interno One	47
Ilustración 5: Edad de los encuestados. Fuente: Elaboración propia	54
Ilustración 6 Género de los encuestados. Fuente: Elaboración propia.....	55
Ilustración 7: Antigüedad laboral. Fuente: Elaboración propia.....	55
Ilustración 8: Conformidad con el trabajo actual. Fuente: Elaboración propia	56
Ilustración 9: Conocimiento de las actividades. Fuente: Elaboración propia	56
Ilustración 10: Mejora de habilidades y competencias a través del tiempo. Fuente: Elaboración propia	57
Ilustración 11 Posibilidades de Crecimiento- Fuente elaboración propia	57
Ilustración 12 Motivación de trabajar para la compañía. Fuente: Elaboración propia	58
Ilustración 13: Recomendación de CV como lugar para trabajar laboral. Fuente: Elaboración propia	58
Ilustración 14 Valoración por parte del jefe inmediato. Fuente: Elaboración propia	59
Ilustración 15: Factores de motivación para dejar la compañía. Fuente: Elaboración propia	59
Ilustración 16 Mecanismos de alineación que utiliza la compañía para compatibilizar sus objetivos con los del personal.. Fuente: Elaboración propia	60
Ilustración 17: Nivel de concordancia con el sistema de evaluación de desempeño. Fuente: Elaboración propia.....	60
Ilustración 18 Compromiso de la compañía con el desarrollo profesional. Fuente: Elaboración propia.....	61
Ilustración 19 Evaluación de RRHH en cuanto a desarrollo del recurso humano.	



Fuente: Elaboración propia.....	61
Ilustración 20 Nivel de satisfacción con respecto a la inversión en capacitación.	
Fuente: Elaboración propia	62
Ilustración 21 Evolución de la Inversión en Capacitación Fuente: Dto Capacitacion	
Cerro Vanguardia S.A	62
Ilustración 22 Factores de Motivación. Fuente: Elaboración propia	63
Ilustración 23: Evaluación de RRHH como socio estratégico. Fuente: Elaboración	
Propia	63
Ilustración 24 Mapa causa efecto- Fuente Kaplan, Robert S. y Norton,	
David P. – The balanced scorecard collaborative	67
Ilustración 25: Propuesta de indicadores-Fuente Elaboración propia	68
Ilustración 26: Propuesta de indicadores-Fuente Elaboración propia.....	69
Ilustración 27: Propuesta de indicadores- Fuente Elaboración propia	71
Ilustración 28: Indicadores: Financiera-Clientes- Balanced Scorecard- Fuente	
Elaboración propia.....	78
Ilustración 29: Indicadores: Procesos –Aprendizaje- Balanced Scorecard-	
Fuente Elaboración propia	79



BIBLIOGRAFÍA

Dr Alvarado B, Freddy; artículo *“El cuadro de mando integral y la estrategia de capital humano”*, CMI Peru, web en línea. Link: <http://www.cmiperu.com/descarga/CMI%20-%20estrategia%20de%20capital%20humano> .pdf. Consultada en septiembre de 2017.

Banegas Ochovo, Regino – Nevada Peña, Domingo y Tejada Ponce, Angel (2000); Artículo *“El cuadro de mando como instrumento de control en la gestión social recursos humanos y medio ambiente”*, Revista Española de Financiación y Contabilidad. AECA, web en línea – www.aeca.es -, Vol. XXIX N° 103, Link: <http://www.aeca.es/pub/refc/articulos.php?id=0194> . Fuente consultada en Julio de 2017.

Balanced Scorecard para principiantes, *¿Qué es un mapa estratégico?* Web en línea - <http://www.materiabiz.com> Link: <http://www.materiabiz.com/mbz/estrategiaymarketing/nota.vsp?nid=32013> . Fuente consultada en Julio de 2017.

Beker, Huselid. Ulrich (2007); Fragmento del libro *“Cuadro de mando de recursos humanos”*, web en línea – www.visionholistica.com . Link: <http://www.visionholistica.com/materiales/cuadro-mando-rrhh> Fuente consultada en julio de 2017.

Bontis, N. (1996). There is a price on your head: managing intellectual capital strategically. Business Quarterly Summer, 40-47.

Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. Management Decision, 36, 63-76.

Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field. International Journal of Technology Management, 18, 433-462.

Bontis, N. (2001). Assessing Knowledge Assets: a Review of the Models used to measure Intellectual Capital. International Journal of Management Reviews, 3, 41-60.

Cardona López, Jesús Alberto; Calderón Hernández Gregorio (2006), *“El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones Cuadernos de Administración”*, Pontificia Universidad Javeriana Bogotá, Colombia

Collis and Montgomery (1995) *“Competing on Resources: Strategy in the 1990s”* Harvard Business Review, 73 (July-August), pp.118-128 Link: <http://staffweb.ncnu.edu.tw/clhung/MOT/papers/8.pdf>

Chiavenato, Idalberto. *“Gestión de Talento Humano”*(2002). 5ª edición. México: Editorial Mc. Graw Hill.

ECIEM. Tecnología en Gestión del Talento Humano. Disponible en: http://www.eciem.edu.co/Contenido/2_talento_humano.html

Chuquisengo, Rabin; Monografía *“Gestión del talento humano”*, Web en línea - <http://www.monografias.com> -Link: <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-del-talento/gestion-del-talento.shtml> . Fuente consultada en julio de 2017.

Dr. Díaz LLorca, Carlos; Conferencia “Aplicar CMI a RRHH”, web en línea. Link: http://www.felaban.com/archivos/memorias_congreso_clade_2005/conferencia7_diazllorca.ppt

Fuente consultada en julio de 2017.

Dr. Díaz LLorca, Carlos; Artículo “*Recursos humanos y cuadro de mando integral*”, Web en línea – www.genialformacion.com -.

Link: <http://www.genialformacion.com/rhhycuadrodemandointegral.html> . Fuente consultada en agosto de 2017.

Fernández (2005). Gestión por competencias: “*Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*”. Primera edición, Madrid.

Fundación para el desarrollo de la función de Recursos Humanos (FUNDIPE), Publicación “Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas”, Web en línea – www.fundipe.es -, España.

Link: http://www.fundipe.es/archives/CUADRO_DE_MANDO_seguro.pdf .Fuente consultada en Julio de 2017

Ing. Gutiérrez Kafati, Elizabeth; (2008)Artículo “*Cuadro de mando integral y sus diferencias con otras herramientas de Business Intelligence*” sitio profesional de la homónima, web en línea –

<http://egkafati.bligoo.com>-. Link: <http://egkafati.bligoo.com/content/view/302183/Cuadro-de-Mando-Integral-ysus-diferencias-con-otras-herramientas-de-business-intelligence.html> .Fuente consultada

en Julio de 2017.

Kaplan R.S. & Norton D.P. (1992, January-February) “*The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”. Harvard Business Review.71-79.

Kaplan R.S. & Norton D.P. (1996) “*Translating Strategy into Action - The Balanced Scorecard*”. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan R.S. & Norton D.P. (2004) “*Strategy Maps Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*”. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

Kaplan R.S. & Norton D.P. (2007, July –August) “*Using the Balanced Scorecard as a strategic Management System*”, Harvard Business Review.

Karin Hirschfeld (2006)- Retención y fluctuación “*Retener empleados - Perder empleados*” <http://www.union-network.org>

Jeffrey Pfeffer (1998) “*La ecuación Humana*”.

Jericó, P- (2008). “*La Nueva Gestión del Talento – Construyendo Compromiso*”. Madrid: Prentice Hall, Pearson Educación S.A

López Pérez, Ricardo; “*Una nueva visión del Balanced Scorecard desde la perspectiva del entorno y el mapa entrópico organizacional*” Universidad Autónoma de Madrid, Web en línea. Link: <http://www.observatorioiberoamericano.org/Revista.pdf> Consultada en agosto de 2017.

“Los activos tangibles e intangibles-ejemplos” web en línea. Link: <https://www.gedesco.es/blog/activos-intangibles/> . Fuente consultada en julio de 2017.

Artículo “¿Qué es responsabilidad social empresarial?”, CCRE, web en línea - <http://www.ccre.org.co> Colombia. Link: https://siteresources.worldbank.org/CGCSRLP/Resources/Que_es_RSE.pdf . Fuente consultada en julio de 2017.

Dr. Martínez García, Francisco –Dr. Somohano Rodríguez, Francisco – Dra. Fernández Laviada Ana; Trabajo “*Gestión estratégica del conocimiento y cuadro de mando integral*” Universidad de Cantabria-España, web en línea – www.intercostos.org . Link: <http://www.intercostos.org/documentos/205.pdf> . Fuente consultada en julio de 2017.

CPC y MA Sylvia Meljem Enríquez de Rivera y C.P. y M.A. María Iztchel Alcalá Canto, “*Herramientas para la administración y valuación del capital intelectual*” Instituto Tecnológico Autónomo <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Ohsor6awn4AJ:eco.unne.edu.ar/contabilidad/costos/VIIIcongreso/170.doc+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ar> Fuente consultada en Julio de 2017. Muñoz, Lucio; Artículo “*Responsabilidad social corporativa interna*” web en línea - <http://www.arearh.com-> . Link: <http://www.arearh.com/rrhh/responsabilidad-social-corporativa-interna.html> . Fuente consultada en julio de 2017.

CPC Pajuelo Ramirez, Oscar; Artículo “*Medición de intangibles un gran reto para la contabilidad*” Peña García Pardo, Isidro; Hernández Perlins (2007), Felipe “*La integración de la dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como determinante de los resultados*” .

Dr. Pere Marques Graells, (2000) “*La cultura de la sociedad de la información aportaciones de las TIC*”, Dpto. de Pedagogía Aplicada-Facultad de Educación- UAB. Web en línea – <http://peremarques.pangea.org>, . Link: <http://peremarques.pangea.org/si.htm> . Fuente consultada en julio de 2017.

Perissé, Marcelo Claudio; “*El balanced scorcard y la gestión de recursos humanos*” web en línea. Link: <http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/010204/rrhh.htm>. Fuente consultada en julio de 2017.

PRODEM S.A. (sala virtual), Documento “*El cuadro de mando integral(II)*” , www.prodem.virtuabyte.cl Link:<http://www.prodem.virtuabyte.cl/prodem/articulos/Mandoll.pdf> Fuente consultada en julio de 2017

Robbins, S.P. y Coulter, (1996) M. “*Administración*” - Prentice Hall Hispanoamericana.

Rodríguez Ruiz, Oscar; “*Indicadores de capital intelectual concepto y elaboración*” Instituto Universitario de Administración de Empresas – Universidad Autónoma de Madrid, web en línea - <http://www.iade.org> -. Link: <http://www.iade.org/files/rediris2.pdf> Fuente consultada en julio de 2017.



Roos, G., Bainbridge, A. & Jacobsen, K. (2001, Jul/Aug) *"Intellectual capital as a strategic tool"*. Strategy and Leadership Journal, 29, 4, 21-26.

Roos, G. & Roos, J. (1997, June): *Measuring your Company's Intellectual Performance*, Long Range Planning, 30.3, 413-426.

Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler (2007) *"La Gestión de los Recursos Humanos - Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación"*.

Ing. Torres Ordoñez, José Luis; (2005) *"Enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados del negocio"*, Web en línea- <http://ascort.net>,. Link: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601807> . Fuente consultada en julio de 2017.

Vargas Espinoza, Pedro Mateo; Trabajo de Grado (2008) *"Indicadores de gestión bajo la metodología del balanced scorecard (cuadro de mando integral) para el proceso de abastecimiento de bienes y servicios en el sector público"*, web en línea – www.slideshare.net, . Link: <http://www.slideshare.net/Pedro1606/indicadores-de-gestion-bajo-la-metodologia-del-balanced-scorecard-cuadro-de-mando-integral-para-el-proceso-de-abastecimiento-de-bienes-y-servicios-en-el-sector-publico> . Fuente consultada en julio 2017.

Velázquez Ortiz, Eddie, Trabajo de Grado *"Matriz de indicadores de gestión humana para la cooperativa cooservicios"* Web en línea - <http://www.gestiopolis.com>, Bogotá - Colombia. Link: <http://www.gestiopolis.com/recursos5/docs/rrhh/matrizde.htm>. Fuente consultada en julio de 2017.

Witt, Patricio; Artículo *"Responsabilidad social del departamento de recursos humanos"*, Web en línea -<http://www.losrecursoshumanos.com>-, Link: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5456-responsabilidad-social-del-departamento-de-recursos-humanos.html>. Fuente consultada en julio de 2017.

R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, Adolfo Deras Quiñones (1997) *"Administración de Recursos Humanos"* Prentice-Hall Hispanoamericana.

F. Zepeda Herrera (1990) - Psicología organizacional- *"Retención de personal hacia la empresa"* Informes y documentos brindados por la empresa.



ANEXOS

Anexo I- Encuesta a los empleados de la gerencia de operaciones

Concepto de Talento	
“Talento se puede interpretar como la capacidad con la que cuentan las personas para resolver problemas inteligentemente, aplicando todas sus habilidades, conocimientos, destrezas, experiencias y aptitudes, enfocados y comprometidos hacia el progreso de organización”	
* 1. Genero	
☐ Masculino	
☐ Femenino	
* 2. Edad	
☐ 20-25 Años	☐ 40-50 Años
☐ 25-30 Años	☐ Mayor de 50 Años
☐ 30-40 Años	
* 3. Antigüedad en la compañía	
☐ Menos de 2 años	☐ Entre 10 a 15 años
☐ Entre 2 a 5 años	☐ Mas de 15 años
☐ Entre 5 a 10 años	
* 4. Area de trabajo en la Organización	
☐ Operaciones Mina	
☐ Operaciones Planta	
☐ Area de soporte	
☐ Otro (especifique)	
* 5. En base al concepto de talento , podría usted mencionar a alguien de su organización que cumpla con dicho concepto.	



* 6. De la/las personas indicadas anteriormente, podría identificar que tipo de talento tienen, puede seleccionar más de una opción.

- | | |
|---|--------------------------------------|
| ☐ Lider. | ☐ Ejecutivo. |
| ☐ Directivo. | ☐ Innovador. |
| ☐ Técnico. | ☐ Emprendedor |
| ☐ Otro (especifique) | |

* 7. En general, ¿qué tan conforme estás con el trabajo que realizas dentro de la organización?

- ☐ Muy conforme.
- ☐ Conforme
- ☐ Poco conforme
- ☐ Nada conforme
- ☐ Otro (especifique)

* 8. En cuanto a los incentivos de su organización para agregar valor, cuales considera para usted como más importante, .. (valoración por orden de prioridad= 1 a 4 más importante, de 5 a 9 menos importante)

	Incentivos de reconocimiento público.
	Obra Social
	Bonos
	Ascensos.
	Capacitaciones.
	Roster flexible.
	Incremento salarial
	Posibilidades de crecimiento
	Estabilidad laboral



* 9. En general , ¿qué tan bien conoces las actividades que debes realizar en tu puesto de trabajo?

- | | |
|--|----------------------------------|
| ☐ Extremadamente bien. | ☐ Poco bien |
| ☐ Muy Bien. | ☐ Nada bien. |
| ☐ Bien | |

* 10. En terminos generales, ¿qué tan motivado estás de trabajar en Cerro Vanguardia?

- | | |
|--|--------------------------------------|
| ☐ Extremadamente motivado. | ☐ Poco motivado. |
| ☐ Muy motivado | ☐ Nada motivado. |
| ☐ Motivado. | |

* 11. En general, ¿ qué tan valorado te sientes por tu jefe y compañeros de trabajo por tu desempeño laboral?

- | | |
|--|--------------------------------------|
| ☐ Extremadamente valorado. | ☐ Poco valorado. |
| ☐ Muy Valorado. | ☐ Nada valorado. |
| ☐ Valorado | |

* 12. Los mecanismos internos que utiliza la organización para compatibilizar sus objetivos con los míos son.....

- | | |
|---|--|
| ☐ Capacitación externa | ☐ Planes de ascenso |
| ☐ Capacitación Interna | ☐ Publicación de resultados |
| ☐ Incentivos-Bonos | ☐ Evaluación de desempeño |
| ☐ Otro (especifique) | |

* 13. Entiende usted que la organización está comprometida con su desarrollo profesional.

- | | |
|---|---|
| ☐ Totalmente en desacuerdo. | ☐ De acuerdo. |
| ☐ En desacuerdo. | ☐ Totalmente de acuerdo |
| ☐ Neutral ni de acuerdo/ ni en desacuerdo | |



* 14. Respecto de la evaluación de desempeño, considera que el sistema actual de medición "gestión por objetivo", empleado por la compañía es correcto?. Si está en desacuerdo por favor especifique el porqué...

- | | |
|---|--|
| ☐ Totalmente en desacuerdo. | ☐ De acuerdo. |
| ☐ En desacuerdo. | ☐ Totalmente de acuerdo. |
| ☐ Neutral ni de acuerdo/ ni en desacuerdo | |
| ☐ Otro (especifique) | |

* 15. Estoy satisfecho (a) con la forma en que la organización invierte en mi capacitación y educación (Refiere tanto a la preparación externa como a la interna en el área de trabajo).

- | | |
|---|--|
| ☐ Totalmente en desacuerdo. | ☐ De acuerdo. |
| ☐ En desacuerdo. | ☐ Totalmente de acuerdo. |
| ☐ Neutral ni de acuerdo/ ni en desacuerdo | |

* 16. Considerando mi situación al momento de ingresar a la empresa y comparándola con la actualidad, considero que mis habilidades, conocimientos y competencias han mejorado...

- | | |
|---------------------------------|----------------------------|
| ☐ Bastante | ☐ Poco |
| ☐ Mucho | ☐ Nada |
| ☐ Muchísimo | |

* 17. Considerando mi situación al momento de ingresar a la empresa y comparandola con la actualidad , considero que mi capacidad para conseguir otro trabajo, ocupar un mejor puesto, u obtener un mejor salario , ha mejorado....

- | | |
|---------------------------------|-----------------------------|
| ☐ Bastante | ☐ Poco |
| ☐ Mucho | ☐ Nada. |
| ☐ Muchísimo | |

* 18. ¿En cuanto a la percepción que usted tiene de la organización, porqué recomendaría Cerro Vanguardia como un buen lugar para trabajar? Puede elegir más de una opción.

- | | |
|---|--|
| ☐ Buenos salarios. | ☐ Clima laboral. |
| ☐ Flexibilidad laboral. | ☐ Desarrollo Profesional. |
| ☐ Condiciones de trabajo | ☐ No la recomendaría |
| ☐ Otro (especifique) | |



* 19. En términos generales y de acuerdo a su situación ¿qué lo motivaría a dejar la compañía?

- ☐ Políticas internas injustas.
- ☐ Jefe tirano.
- ☐ Falta de reconocimiento.
- ☐ Clima Laboral negativo
- ☐ Otro (especifique)

* 20. En cuanto a la gestión específica del área de RRHH de la organización, ¿cuál es tu opinión sobre el desempeño de la misma?

- ☐ Comprometidos con el desarrollo del RRHH de la compañía.
- ☐ Poco comprometidos con el desarrollo del RRH de la compañía.
- ☐ Nada comprometidos con el desarrollo del RRHH de la compañía.
- ☐ Otro (especifique)

21. De acuerdo a tus funciones dentro de la organización, consideras al área de RRHH como socio estratégico para el desarrollo de tus responsabilidades.

- ☐ Altamente de acuerdo.
- ☐ De acuerdo
- ☐ Poco de acuerdo
- ☐ Nada de acuerdo
- ☐ Otro (especifique)

Anexo II- Entrevista a Líder de Recursos Humanos**Entrevistado A, Gerente de Recursos Humanos y Relaciones Comunitarias.****- ¿Cuál es tu visión sobre gestión del talento?**

Mi visión es que el talento humano debe ser correctamente gestionado, pero ello no es tarea únicamente del área de RRHH, es un trabajo en equipo con las gerencias que conforman la compañía.

Debemos poder mapear y corroborar si las personas claves que indican las diferentes gerencias, realmente lo son, y ello implica un trabajo importante que en éstos momentos por diferentes motivos no podemos hacer.

Sé que en cuanto a las capacitaciones se ha notado un cambio importante, pero ello va de la mano con el momento que estamos atravesando como compañía, históricamente Vanguardia se caracterizó por brindar excelentes planes de capacitación a sus profesionales, es algo que dolorosamente tuvimos que resignar. Si el mercado cambia, esperamos poder tener planes específicos para cada recurso clave de la compañía. La teoría dice que, si el empleado tiene un plan de desarrollo de carrera proyectado, y ve que la compañía se preocupa en que dicho plan se cumpla y lo potencie como profesional, como resultado tienes asegurado retener a ese talento, aún ante momento de crisis.

- ¿Cuáles consideras que son las principales causas de rotación del personal dentro de la industria minera en general? ¿Ves alguna diferencia generacional?

Mira hace 10 años atrás, con la apertura de nuevas minas, el mercado laboral para los profesionales del sector se vio afectado, es decir había una gran demanda y la oferta no alcanzaba para poder abastecer la necesidad demandada. Esta situación obligó a las empresas a tener que entrar en un marco agresivo de competitividad en cuanto propuestas laborales, se pagaba por encima de la media si se podía, se ofrecían bonos por cumplimiento de objetivos, pasajes aéreos, y otros beneficios, etc. Ante ese panorama, la rotación del personal era enorme, porque las personas se veían obligadas a aprovechar el auge del momento.



Hoy esa situación es diferente, el mercado está calmo en nuestro país por el cierre de varias minas importantes y la no apertura de nuevos proyectos. Ante éste contexto las empresas no requieren salir al mercado con planes de contratación agresivos, y al haber un mercado que incluso se achica en los últimos años, los profesionales están primando estabilidad laboral por encima de salarios.

En cuanto a la parte generacional, por si éste factor influye dependiendo de las edades, mi opinión es que en minería las personas, independientemente de su edad se mueven en busca de mejores propuestas, y es siempre el mercado el que va marcando la línea.

- ¿Cuál es la estrategia que adopta CV con respecto a la retención de talento y compromiso del personal?

Estratégicamente se podría decir que seguimos lo que el mercado nos indica, hoy el mercado está a la baja en cuanto a contrataciones en general, de hecho, por la situación económica del país, incremento de costos operativos, y por el precio del metal en el mercado prácticamente invariable en los últimos años obliga a las empresas a realizar ajustes en la nómina de personal, y Cerro Vanguardia no está exenta de esto.

Mantenemos el plan de beneficios que la compañía tiene como históricos, ayuda de alquiler, vivienda, pasajes aéreos para personal con roster, bonificación anual de hasta tres salarios por cumplimiento de objetivos. Sin embargo, en pos de poder cumplir con nuestros objetivos de mediano plazo, hemos lanzado un plan de retención agresivo, que consiste en un pago por única vez al momento de la firma de un bono especial, cuyo objetivo es asegurarnos que nuestros talentos claves no abandonen la compañía por los próximos dos años. En cierta medida con ello estamos apostando a que las condiciones de mercado puedan cambiar a futuro, si esto pasa entonces si podríamos pensar en desarrollar planes más específicos.