

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRIA EN

GESTIÓN ESTRATEGICA DEL FACTOR HUMANO

POLÍTICAS E INDICADORES DE ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO EN UNA

EMPRESA DE SOLUCIONES DE TECNOLOGÍA

TESIS PRESENTADA POR DANIEL FRIAS DIAZ

PARA OPTAR EL GRADO ACADEMICO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN ESTRATEGICA

DE FACTOR HUMANO

Lima, mayo de 2007

Resumen ejecutivo

El presente trabajo analiza las políticas de RRHH de una empresa de soluciones de tecnología con la finalidad de crear indicadores para ser utilizados en la creación o mantenimiento de procedimientos de atracción o mantenimiento de talento para la organización.

Para este fin se analizaron las causas de los ceses, básicamente aquellas que tiene directa relación con la búsqueda de mejoras en las condiciones laborales y profesionales.

Se elaboraron indicadores en rubros de remuneraciones, desarrollo y bienestar social, por ser sus políticas identificadas por su relación con los ceses.

Dichos Indicadores servirán de herramientas para generar mejoras en las mencionadas políticas para innovar nuevos procedimientos y como instrumento de monitoreo de las mismas

Indice

1. Introducción	Pag. 4
2. Atracción de talento humano	Pag 14
3. Retención de talento humano	Pag 22
4. Indicadores de gestión de RRHH	Pag 34
5. Caso empresa de Tecnología ABC	Pag 46
6. Políticas de RRHH de Tecnología ABC	Pag 62
7. Conclusiones	Pag 73
8. Recomendaciones: Indicadores sugeridos	Pag 79
9. Bibliografía	Pag. 83

Introducción

Los cambios continuos en la dinámica global del mercado laboral tienen un impacto importante sobre la manera en que los empleadores de todo el mundo manejan estos asuntos. Así como, la escasez de talentos en muchas áreas del mercado laboral mundial ya es una realidad, situación que se incrementará y se generalizará en muchos puestos de trabajo durante los próximos 10 años y que podrá amenazar los motores de crecimiento y la prosperidad económica mundial.

Dichos cambios se han transformado en una realidad nueva y progresiva, influenciando sobretodo a la economía, de modo que no pueden pasar desapercibidos. Incluso a pesar de un crecimiento económico relativamente dinámico en muchas regiones del mundo, como Asia o parte de Latinoamérica, no se generan suficientes puestos de trabajo para reducir los niveles promedio de desempleo o subempleo.

Además de una crisis demográfica, por la que en muchas naciones las expectativas de vida se están alargando y las tasas de natalidad está decreciendo y eso hace que se genere una brecha generacional y una falta de recambio de capital humano joven; en otros

casos los requerimientos de trabajo cada vez serán mas específicos lo cual demandara a los trabajadores que se encuentran desempleados o subempleados un mejor nivel académico, de lo contrario será insuficiente, lo cual conlleva por lo general a deficiencias en calificación para aplicar a requisitos laborales; incluso cuando esto si ocurriría, las personas adecuadas para el puesto puede que no se encuentran en las mismas zonas geográficas donde están los puestos de trabajo.

Por otro lado esta la creciente rotación de talento muy bien calificado de empresas que no logran retenerlos, por que existen otras empresas que les ofrecen mejores condiciones laborales y/o profesionales que los atraen.

El talento puede ser definido como la capacidad de algunos individuos para saber qué es aquello en lo que despuntan por encima de los demás, lo que hace que marquen la diferencia; Tras la revolución tecnológica el talento es el principal factor de diferenciación competitiva entre las empresas, el talento ocupa cada vez más un lugar destacado dentro de los perfiles de reclutamiento. El desafío consiste ahora en saber colocar el talento adecuado, en el sitio y en el momento oportuno, y de esta forma, contar con su fuerza que delimitará rasgos con la competencia de la competencia y no simplemente con la fuerza laboral, si no con recursos humanos talentosos. Para ello es necesario encontrar, atraer y retener a los mejores talentos en el contexto de una economía global que progresivamente lo está dificultando, puesto que los niveles de competencia suben y la tecnología cambian los modos de participación de los individuos y las empresas en el mercado de trabajo.

Por “talento de calidad” se entiende la aplicación de valiosos conocimientos y habilidades a las necesidades de una organización; en otras palabras: se trata de personas con experiencia que saben hacer que las cosas marchen como es debido. Consecuentemente, cualquier empresa se resiente enseguida de su ausencia a pesar de que tales individuos representen un pequeño porcentaje de la totalidad de los empleados. De ahí que encontrar, contratar y retener a los talentos de calidad sea a menudo difícil pero fundamental para el éxito. Sin embargo, no es suficiente contar con los mejores, sino que hay además que colocarlos dentro de la empresa de manera que puedan desplegar su potencial en cualquier momento.

Este trabajo trata de dar una pauta de como los empleadores pueden prepararse para hacer frente a la escasez y al incremento de la rotación de talento, mediante indicadores de gestión que ayuden a innovar en políticas o crearlas para atraer y retener los talentos que están en el mercado. Sobre la base de un estudio de las razones de salida de una empresa de soluciones de tecnología: Empresa de Tecnología ABC SAC filial del Perú, y de algunas practicas que realizan empresas para retener y atraer a personal postulante.

Esta crisis de rotación y escasez de talentos ha provocado cambios estructurales en la mano de obra, y los empleadores que no presten atención a estas cuestiones capaz no tengan problemas en un año pero si al año siguiente, podrán contar con el personal justo y necesario pero mas adelante tendrán problemas por temas de jubilación, o el personal joven encontrará una mejor propuesta laboral que colabore con su desarrollo profesional y/o económico.

Entonces que deberán hacer las empresas para no tener este tipo de problemas y evitarse el mal trago de una crisis de talentos de acá a 10 años o menos, que los deje con escasez de capital humano.

1. Mejorar sus vínculos con las instituciones educativas.-

Los estudiantes de muchos países realizan prácticas laborales como parte de su educación superior. Sin embargo en ocasiones estas se limitan a ser auxiliares o hacer un trabajo sumamente operativo por una o varias áreas de la empresa y difícilmente (en ocasiones) los introducen en el mundo real del trabajo o conocer las actitudes necesarias para trabajar. Los empleadores tendrán que establecer mejores vínculos con las escuelas para generar oportunidades de realizar prácticas significativas a fin de ofrecerles una verdadera muestra de las aptitudes laborales necesarias para un futuro empleo. En el Perú las universidades privadas y nacionales cuentan con bolsas de trabajo u oficinas de prácticas y empleo donde las empresas colocan sus requerimientos para que los egresados apliquen a empleos o los estudiantes, preferentemente de últimos ciclos postulen a prácticas preprofesionales. En otros casos las mismas empresas van a hacer presentaciones para atraer a talento joven a que realicen prácticas en sus empresas con programas de jóvenes profesionales o semilleros.

2. Aprovechar las fuentes de subempleo.-

Muchas naciones tienen gran cantidad de personas desempleadas o subempleadas que podrían reinsertarse en el mercado laboral: Por poner algunos ejemplos en el Perú, amas de casa (consultoras de belleza: Ebel, Yanbal o Natura), personas con retardo mental o síndrome de down (Wong, Metro, Mc Donald's), trabajadores de avanzada edad (algunos bancos), etc. Los empleadores tendrán que crear condiciones mas adecuadas para atraer a cada una de estas categorías y así formar parte de la mano de obra. El hecho de reinsertar a los empleados y subempleados en el mercado laboral, en particular, aquellos que por lo general no son considerados generalmente en procesos de selección por estar fuera de los perfiles, tener habilidades diferentes o que han estado inactivos por mucho tiempo implica mas y diversas maneras de capacitación para los trabajos específicos.

Pueden encontrarse otras fuentes potenciales de talentos alentando una mano de obra integradora. Las minorías representan una fuente de potencial talento que no debería desestimarse.

3. Invertir en capacitación y desarrollo.-

Debido a que las iniciativas políticas de educación tardan tiempo en dar resultado (o definitivamente no dan) los mismos empleadores tendrán que invertir mas en capacitación profesional y técnica en el lugar de trabajo con el fin de desarrollar su propia reserva de talentos.

La mayor parte de los empleadores consideran, aunque no lo dicen, que la capacitación es un costo con el que tienen que correr, sin embargo, algunos si cuentan y se preocupan por desarrollar eficientes programas de capacitación.

Los empleadores harán todo lo que puedan para retener los talentos potencialmente útiles y flexibles, cualquiera que sea su función en la empresa. Ya no pueden darse el lujo de hacer ceses masivos de cientos o miles de empleados con habilidades obsoletas y pretender contratar la misma cantidad de gente al día siguiente con capacidades más modernas, ya que estos últimos serán mucho más difíciles de encontrar y de mantener en el tiempo.

La escasez de talentos va hacer que los empleadores se detengan a planificar y desarrollar planes de desarrollo para su capital humano para dejar de asignarles funciones obsoletas y que empiecen a desempeñarse en aquellas que demanden el uso de las nuevas capacidades adquiridas con la capacitación lo cual signifique un reto para ellos y un valor agregado mayor en su desarrollo profesional.

4. Alentar un periodo laboral prolongado

Los empleadores pueden incrementar su reserva general de talentos disponibles encontrando nuevas maneras innovadoras de prolongar la vida laboral activa de las personas. La jubilación a partir de los 50 años en adelante no será posible para los empleados ni para los empleadores en un futuro con escasez de talento. Será entonces necesario que los empleadores incentiven a las personas de edad

avanzada a permanecer en las empresas y ofrezcan a los jubilados la oportunidad de volver a ser capacitados en funciones menos estresantes como por ejemplo compartir su conocimientos institucional en inducciones a personal nuevo o formar parte de instituciones formativas internas donde se requiera de experiencia técnica.

5. Investigar el rediseño del trabajo.-

Reducir la cantidad de trabajo que no es fundamental implica que los talentos muy calificados que ocupan puestos de mucha demanda puedan mejorar su productividad y reducir el headcount de personas necesarias para esos puestos.

Al rediseñar los puestos de trabajo para reducir las tareas menos calificadas en el trabajo, las empresas disminuyen la necesidad de tener personal sobre calificado, y caro por consecuencia, y redistribuirlo a personal que si calce con el perfil para esa actividad, brindándole la posibilidad de desempeñar tareas que para ellos sean una actividad nueva por mas operativa que sea, realizando así un movimiento vertical en la escalera del desarrollo profesional.

En las empresas mineras por ejemplo hay casos de personal reubicado por razones de accidentes de trabajo, es personal que sigue perteneciendo a la empresa pero ya no puede desarrollar las actividades para lo que fue contratado, entonces se les asignan tareas operativas nuevas, en almacén, mantenimiento o en áreas administrativas que requieren de una capacitación simple.

Según un estudio de Manpower (1):" la automatización también puede utilizarse para eliminar algunas tareas rutinarias poco calificadas. Durante años la automatización ha reducido la necesidad de empleados con poca calificación en plantas manufactureras, sin embargo, ahora también se usa para disminuir la necesidad de puestos con mayor calificación. Por ejemplo, debido que las empresas se han volcado a distintas aplicaciones automatizadas de software para manejar ciertos procesos, como los de nomina, administración de RRHH y similares, se ha reducido la necesidad de contar con profesionales de TI, RRHH y contables que anteriormente, realizaban estas tareas ".

Al analizar los trabajos con alta demanda y determinar que aspectos podrían rediseñarse o automatizarse, los empleadores podrán aprovechar aún mas las habilidades de los empleados mas calificados y simultáneamente, proponerles mas desafíos, ya que se verán mas libres de algunas tareas mas operativas que tenían anteriormente.

6. Utilizar de manera flexible el talento disponible

El hecho de promover la capacitación y la flexibilidad laboral puede crear un grupo potencial de reservas, back up's o suplentes, y brindar a la empresa mayor flexibilidad para mantener las habilidades que necesita. Además, los empleadores también pueden incorporar mas talentos contingentes (externo), para adaptase al total de la demanda.

Hoy en día las empresas tienen mucho menos personal que antes, por lo que esperan y obtienen más que una mano de obra limitada. Las empresas ya no van a contratar más personal, los costos laborales son muy altos y reducen la rentabilidad es por eso la opción de terciarizar ciertas áreas.

7. Perfeccionar la atracción y retención de personal.-

En un futuro competitivo por la escasez de talentos todas las empresas tendrán que transformarse en empleadores favoritos y expertos en cómo atraer los talentos que necesitan y en cómo retenerlos a largo plazo. Eso significa ofrecer distintas clases de motivación: experiencia variada, buenas perspectivas de ascenso y la combinación de adecuadas condiciones laborales (horarios, beneficios, etc.) que tengan como objetivo un aceptable equilibrio aceptable entre el trabajo y la vida personal, de tal forma que creen una especie de fidelidad a la empresa.

Dentro de este enfoque la unidad de RRHH, parte de ser un referente estratégico en el suministro de talentos para la empresa, participando de la segmentación de la misma, independientemente del área funcional o del nivel jerárquico en el que se hallen dentro de la organización. Esta segmentación de la empresa clasifica las funciones según calificaciones profesionales requeridas, habilidades competencias y experiencias necesarias para llevarlas a cabo y su valor estratégico para la empresa, ponderadas por la importancia de cada puesto en el funcionamiento de la empresa y la dificultad potencial para encontrar reemplazos.

Este ejercicio de análisis y suministro permite a los directivos tomar las decisiones para adaptar el empleo a cada una de las categorías del talento y gestionarlas de manera adecuada durante todo el ciclo de vida del empleo. Pueden implementarse ciertas estrategias de retención para conservar los empleados mas valiosos, en cualquier nivel jerárquico o área funcional, en términos de funciones mas significativas para el negocio.

Y es en este ultimo punto es donde de ahora en adelante localizaremos nuestro análisis en las estrategias para atraer y retener personal.

ATRACCION DE PERSONAL

El reclutamiento de capital humano comprende todo lo que hacemos con el propósito de crear una base de candidatos para nuestros puestos vacantes. Conocemos a mucha gente cuando reclutamos, es importante tratar a cada uno de ellos como un cliente.

Los cambios y las tendencias en la economía mundial inevitablemente inciden en el carácter del mercado laboral y afectan al modelo tradicional de contratación. Comprender estas transformaciones es la condición necesaria para obtener una visión certera del papel de la contratación y la retención de talentos en el juego de mantenerse competitivo. En ese sentido, las nuevas condiciones económicas requieren de nuevas habilidades, nuevas carreras y nuevos talentos, al mismo tiempo que la oferta y la demanda de estos últimos cambia de sector en sector y de país en país. De entre los elementos que pueden dificultar o facilitar la búsqueda de talentos hay que destacar: el cambio generacional, los jóvenes que ingresan por primera vez en el mercado de trabajo, la inmigración desde regiones menos favorecidas o hacia regiones geográficas de mayor desarrollo económico, los mercados de talentos emergentes, el *outsourcing* de la contratación y la medición del talento.

En efecto, una de las tendencias más acusadas es el cambio generacional. Por un lado, la población activa está disminuyendo progresivamente en los países desarrollados dada la baja tasa de natalidad, mientras que su economía continuará creciendo; siendo esto así, resulta inevitable que, si no median otros factores, en un futuro muy próximo estos países se enfrenten a la escasez de mano de obra cualificada.

Por otro lado, Según Suzzane Dibble (2) “las generaciones jóvenes de esos mismos países, reducidas en número, cambiarán sus valores, sus objetivos, su ética laboral y se centrarán más en los resultados que en los procesos, más en la felicidad que en el éxito económico. Para seguir siendo competitivas, las empresas tendrán que enfrentarse a los trastornos que plantean estas tendencias, tales como el aumento de los gastos de salud y las pensiones -por la alta esperanza de vida en los países industrializados-, la mayor demanda para la industria farmacéutica, la escasez de trabajadores manuales, la preferencia creciente por el trabajo a tiempo parcial, la integración y el equilibrio de las expectativas de cada generación y la gestión en las empresas de las crecientes diferencias culturales, lingüísticas y religiosas”.

Una de las respuestas tradicionales se encontraba en la inmigración, pero tras la intensificación de las actividades terroristas a escala mundial, el control sobre la inmigración se ha reforzado y sus posibles beneficios están supeditados a la seguridad de los estados. Por esa razón, muchas empresas de países desarrollados ya no esperan que les lleguen los talentos procedentes del exterior, sino que van en busca de ellos y recurren al *offshoring* o *outsourcing* de la contratación. Offshoring significa comprarle a un vendedor de un país con bajos costos salariales, en lugar de comprarle a un vendedor en un país desarrollado, o también significa colocar un proceso productivo en un país de bajos costos, que reemplaza el mismo proceso en este país desarrollado. Las actividades de “Tercerización” como el Offshoring y el Outsourcing tienen una diferencia fundamental que ayuda a entender la concepción teórica de los conceptos desde el punto de vista práctico, una empresa que decide entrar en un proceso de outsourcing lo hace porque quiere

alejarse del concepto del negocio y dedicarse a la parte fundamental de este y en donde se encuentra el verdadero valor agregado, mientras que una empresa que decide entrar en un proceso de Offshoring lo hace con la intención de disminuir costos sin importar que proceso de la compañía es el que se va a tercerizar en el exterior, agregando que no necesariamente debe una ser una tercera parte, sino que puede ser una empresa filial ubicada en un país de bajos salario. Estas dos tendencias representan un cambio fundamental en las economías del mundo desarrollado centrado en los servicios y la gestión, mientras reubica la producción en los países en desarrollo o contrata a otra empresa para que se encargue de la contratación de su personal. Se trata de traslados a aquellos países donde los salarios son más bajos pero donde la fuerza laboral es igual de cualificada, como es el caso de muchos Call center, por ejemplo en la India o sin ir muy lejos en el Perú con el actual boom de “contac centres”. Las ventajas y desventajas de estas dos corrientes son todavía discutibles, pues, entre otros factores, la creación de empleo en países en desarrollo ocasiona la pérdida de puestos de trabajo en los países desarrollados, mientras que los beneficios obtenidos por el traslado se pueden reinvertir en los países de origen. No obstante, las pérdidas de empleo provocadas por estas dos tendencias se verán neutralizadas a largo plazo por la escasez de trabajadores cualificados en los países desarrollados, así que algunos sectores como el transporte, los cuerpos profesionales, los servicios y las finanzas experimentarán un fuerte crecimiento y generarán millones de puestos de trabajo.

Gran parte de la estrategia es lo que hablamos líneas arriba de la relación que debe de tener una empresa con las casas de estudio y sus oficinas de bolsa de empleo, con ellas

se coordinan las actividades como ferias de empleo o visitas a instalaciones, de tal manera que promueven la idea de un futuro laboral a la hora de salir de la universidad.

En la promoción se incluye además de la historia y envergadura de una empresa, la infraestructura y la cultura organizacional de la misma. Por ejemplo Davenport (3) nos cuenta el ejemplo de empresas como Southwest Airlines que en sus anuncios de empleo reflejan una actitud lúdica.

“Uno muestra un niño dibujando un dinosaurio con trazos que limitan las líneas en el papel. Comentario de la profesora, “Bryan revela una temprana actitud para trabajar en Southwest “. Esta empresa de aviación norteamericana, recibe 150000 aplicaciones para ocupar uno de los 5000 puestos de trabajo que existen, la mayoría de los solicitantes se presentan a impulsados por amigos que trabajan en Southwest y conocen el acuerdo allí vigente. Esta información verbal se ha convertido en el medio más importante para que los empleados potenciales conozcan la cultura de Southwest.

Southwest no emplea el termino Recursos Humanos, para designar al departamento que se ocupa del capital humano, porque no tienen la idea de que los individuos son recursos que pueden ser empleados y desechados, por eso usa el termino personas, no existe la VP de RRHH es la VP de Personas. Además de saber como atraer a las personas que necesita, la estrategia de capital humano de Southwest, establece una delineación clara entre los elementos por los que se contrata y aquellos por los que desarrolla a través de la formación.”

El reconocimiento, la atracción y el desarrollo de la gama de talentos en una empresa es la garantía de su éxito. Para conseguir este objetivo son precisos los siguientes requisitos:

- Contratar a los mejores.
- Distribuir a los más valiosos por todos los niveles de la organización.
- Adelantarse a las necesidades de recursos humanos y mantenerse en permanente guardia mediante el uso de Internet.
- Luchar por conseguir a los mejores, haciendo que sean ellos los que elijan a la empresa y no a la competencia.
- Poner en marcha “un plan de talentos” estable que se corresponda con los objetivos empresariales.
- Crear una “marca del talento” capaz de transmitir el valor de la empresa y atraer a los candidatos deseados.
- Recurrir a las tecnologías, a los medios de comunicación eficaces y a la imaginación para crear grandes comunidades de talento; elevar la eficacia del proceso de contratación y aprovechar al máximo las nuevas fuentes de información competitiva, las oportunidades de promoción y las nuevas fuentes de ingresos.
- Medir el esfuerzo de contratación y retención de talentos para comprender y responder mejor a las necesidades de talento existentes.
- Comprender cómo los candidatos utilizan las nuevas tecnologías para encontrar oportunidades, obtener información sobre empresas, fijar su retribución y comunicarse entre ellos, con el fin de tener la respuesta adecuada a cada uno de estos elementos.

- Buscar nuevas maneras de comunicación entre empresas y candidatos, tanto en los medios de comunicación como en las posibilidades que ofrecen la Internet. La posibilidad de poner en práctica todas estas medidas se ve condicionada por los retos que supone la gestión del talento, entre los cuales destacan estos:
 - La escasez del verdadero talento y su ubicación.
 - El desarrollo demográfico, tecnológico y económico, que genera tanto trabas como oportunidades para conseguir a los mejores.
 - El reciente desarrollo del modelo de contratación en las empresas ha creado un nuevo tipo de contratista como parte esencial de la estrategia corporativa y operativa: su papel es cada vez más decisivo para garantizar la competitividad del talento.
 - La búsqueda de un mejor empleo aumenta día a día y se necesita una marca de talento bien definida para atraer a los mejores.
 - Internet será la principal herramienta de contratación debido a su alcance universal y creciente presencia.
- La medición del talento es útil no solo para su mejora, sino también como factor, entre otros, que garantiza la ventaja competitiva e influye en las estrategias de los inversionistas.
- La contratación basada en una relación humana es indispensable tanto para conservar a los talentos ya contratados, como para asegurar su renovación.

Los individuos y las organizaciones están encadenados en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma forma que los individuos atraen y seleccionan a las organizaciones, informándose y formando opinión respecto a ellas, de este modo las organizaciones tratan de atraer a los individuos, para obtener informaciones sobre ellos decidir si admitirlos o no.

Susan Dibble (4) nos menciona 10 preguntas que generalmente mencionan los candidatos antes de aceptar un propuesta de nuestra compañía:

1. Auto descripción: que dice la organización a sus clientes, empleados, directorio y stakeholders en general sobre si misma?
2. Búsqueda de personal: Cuan claros son los requisitos del puesto?
3. Estrategia: hay una declaración clara del propósito de la organización?
4. Flexibilidad: hay arreglos flexibles en el trabajo que reconozcan las necesidades personales y profesionales de los empleados?
5. Desarrollo del empleado: Cual es su filosofía respecto al desarrollo y capacitación de de los empleados?
6. Expectativas en el trabajo: Como saben los empleados lo que se espera de ellos?
7. Compensaciones: Hay una política establecida de compensaciones?
8. Supervisión: Cual es la función de los supervisores?
9. Trabajo en equipo: Los empleados trabajan en equipo?
10. Respeto: Se ofrece a los empleados información que necesitan para hacer su trabajo?

Estas preguntas pueden generar repreguntas y evidentemente son mas de 10, 15 ó 20, la idea final es que los empleadores deben estar preparados para responder estas preguntas para brindar la información necesaria sobre el puesto ofrecido y de la organización.

Desde el punto de vista de las organizaciones el proceso de atracción y selección siempre va ser mas difícil, ya que cualquiera que sea la técnica que utilice siempre va ser incompleta. Ahora bien, la selección puede tener un efecto fundamental para lo que veremos mas adelante la retención de personal, ya que la entrega que el individuo tenga, la motivación, con la que realice su trabajo, es el fin de un proceso en el que confluyen muchas temas: retribución, estilo de dirección, comunicaciones, gusto por el trabajo, imagen de la compañía, sentido de pertenencia.

RETENCION DE PERSONAL

La relación entre el trabajador con la empresa no empieza el primer día de trabajo, si antes desde el primer contacto. Tanto desde la perspectiva del candidato como de la empresa, por eso los entrevistadores representan un papel crucial en el desarrollo de la contratación. Los entrevistadores abordan un proceso de selección con un objetivo, ver si el candidato podrá realizar una aportación a la empresa lo que se llama empleabilidad.

A la larga es un prejuicio valorativo sobre la capacidad del candidato de cubrir el puesto y encajar en la cultura de la empresa (seguramente estará haciendo también el análisis a la inversa), ciertamente puede haber indicios subjetivos pero para controlar ese tema tenemos el perfil del puesto y otras herramientas como entrevistas cruzadas.

El propio proceso de selección transmite al candidato mensajes acerca de la organización, esta debe de tratar a los candidatos como propietarios de capital intelectual que necesitan dos tipos de información: una revelación plena de las expectativas de la empresa respecto a que piensa alcanzar con la posición a la que el candidato postula y de que forma y cuanto piensa invertir. El proceso de la entrevista puede brindar conocimientos completos y otorgar a los candidatos un sentido más agudo de su control del proceso de selección. Las empresas más proactivas en este sentido les pueden otorgar esa formulación por escrito a los candidatos, que ya es bastante.

Tanto la organización como el empleado están iniciando una relación que no durará si no hay coincidencia entre los requisitos del puesto y las capacidades y aspiraciones del recién contratado, los resultados para ambos son infructuosos, para la organización la falta de productividad porque el trabajo no se hace o no se hace bien, agotamiento de empleados que trabajan en exceso, y el tiempo oculto que se dedica en tratar de solucionar un problema; por el lado del trabajador se genera frustración por no poder usar habilidades; inversión de tiempo y energía para encontrar otro puesto.

En el siglo que ya empezó los cimientos de la retención de personal han cambiado, los empleados son clientes de nuestros empleos, si no se prepara una buena base, no podemos esperar que se queden, los empleados no toleran lo que no les gusta en su situación laboral. Conocen sus habilidades y esto les da poder: además confían en su valor de mercado. Con mayor lealtad a sus carreras que a su empleador, se podrían cambiar de trabajo si encuentran mejores condiciones.

El primer paso para construir los cimientos para la conservación de talento consiste en tener una imagen clara del trabajo que queremos que hagan y las habilidades que se necesitan para hacerlo. Para esto la descripción de puesto debe:

- Establecer el propósito del trabajo: porque existe en la organización
- Describir responsabilidades técnicas
- Enumerar las habilidades necesarias para cumplir con las responsabilidades.
- Describir las condiciones de trabajo.

Hoy en día las personas no esperan recibir de su desempeño laboral únicamente beneficios económicos, sino también psicológicos, de modo que les permita sentirse comprometidos, satisfaga sus necesidades sociales y tenga para ellas un sentido. Las “empresas humanistas” son conscientes de esta realidad e intentan que sus modelos de negocio proporcionen inspiración a sus empleados. Rajendra Sisodia (5) y otros nos hablan de algunos aspectos de cómo las empresas generan compromiso entre y con sus trabajadores

Las ventajas de la colaboración entre la dirección y los sindicatos.

Según indican numerosas investigaciones, las empresas con empleados sindicados obtienen un rendimiento mayor que las que no contemplan esa posibilidad, a condición de que la dirección de la empresa y el sindicato mantengan una relación productiva. La ventaja más palpable de la sindicación para los empleados son unos salarios más altos que, a su vez, atraen a los mejores profesionales y alargan la permanencia en el puesto del trabajo. Para la empresa, conseguir una baja rotación revierte sobre sus beneficios, pues el coste de la misma es muy elevado y además los empleados con experiencia son más productivos. Las “empresas humanistas” normalmente mantienen dos tipos de actitud frente a los sindicatos: mantienen con ellos una colaboración sólida u ofrecen a sus empleados unas condiciones laborales tan favorables que su sindicación se hace innecesaria. Harley-Davidson es un buen ejemplo de lo primero: nunca recurre a despidos masivos como vía de superar una crisis y el sindicato, por su parte, se encarga de amonestar a sus miembros cuando su trabajo está resultando insatisfactorio. Por su parte,

Whole Foods interpreta los intentos de sindicación de sus empleados como una señal de que algo no ha recibido la suficiente atención e intenta de inmediato resolver los problemas que han originado el revuelo.

Los líderes expertos en el arte de establecer confianza.

Los líderes de las “empresas humanistas” se apoyan en cuatro recursos para fortalecer la confianza con sus empleados:

- **El respeto a los individuos.** La dirección de la empresa demuestra su respeto hacia los empleados invitándoles a participar en la toma de decisiones, con independencia del puesto que ocupen. Wegmans fomenta la toma de decisiones autónoma entre sus empleados con el fin de garantizar la plena y rápida satisfacción del cliente.
- **La transparencia.** The Container Store tiene por norma poner su estado de cuentas a disposición de todos sus empleados. Cree que tienen derecho a conocerlo puesto que parte de su salario proviene de la distribución de los beneficios.
- **Formación de equipos.** Cultivar un extraordinario sentido del trabajo en equipo favorece la permanencia de los empleados en la empresa. En JetBlue, los recién incorporados pasan una hora hablando con el presidente, el director general y el jefe de recursos humanos sobre la cultura y los valores de la compañía. Este contacto inicial con la dirección es una poderosa herramienta de motivación, pues hace sentir a los empleados que forman parte de un grupo de gente singular.

- **Autonomía.** Los empleados tienen la autorización y la obligación de emplear los recursos necesarios de la empresa para contentar al cliente o corregir un problema de producción. En Jordan's disponen de total autonomía para hacer todo lo necesario por la satisfacción completa de sus clientes. Al verse considerados como embajadores de la empresa, son conscientes de que la experiencia del cliente se ve directamente afectada por su actuación y sienten así la satisfacción de un trabajo bien realizado.

- **El entretenimiento como parte del entorno de trabajo.**

Las “empresas humanistas” construyen entornos laborales entretenidos, productivos y con sentido. Este es un factor decisivo para atraer, motivar y retener a los empleados. Se trata de crear un ambiente que impulse a las personas a dar lo mejor de sí sin necesidad de someterlas a presión. Su trabajo adquiere la forma de una “concentración relajada” que optimiza el potencial de cada uno. Los entornos laborales de estas empresas se caracterizan por ser divertidos, flexibles y equilibrados, a la par que garantizan la calidad de vida de sus empleados. Así, The Container Store se ha dotado de un “Comité de Diversión” encargado de diseñar actividades y eventos cuyos objetivos son reforzar los lazos de unión entre los empleados. Patagonia y New Balance ofrecen horarios de trabajo muy flexibles que contemplan las tardes libres para las madres.

En nuestro país nacional son muy conocidos los campeonatos deportivos que son parte de la cultura de muchas empresas.

La formación y el desarrollo como prioridad.

Las empresas humanistas son ejemplares en su esfuerzo por ayudar a sus empleados a explotar su potencial personal mediante la formación, el desarrollo y la tutoría. Una de las compañías que goza de gran reputación por la formación que ofrece a sus empleados es The Container Store. Mientras que el resto de las empresas estadounidenses del sector dedica a la formación un promedio de siete horas anuales, esta empresa ofrece 235 horas durante el primer año y 160 al año siguiente.

UPS lanzó en 1999 su programa “Ganar y Aprender”, que sirvió para que sus 20.000 empleados a tiempo parcial cursaran estudios universitarios. El objetivo consistía en incitarles a convertirse en trabajadores a tiempo completo y que alcanzasen los puestos de mando en la compañía. El programa firmó convenios con 242 universidades y permitía el pago aplazado de los estudios, lo cual hacía que esa oportunidad resultara muy atractiva para el personal. Caterpillar, el fabricante de maquinaria pesada, es un ejemplo de cómo apoyar a cada nuevo empleado asignándole un tutor que le guía hasta conocer la compañía y poder desenvolverse con facilidad en ella.

Acercándonos mas a la realidad nacional, en el Perú la subsidiaria de Goodyear busca realizar movimientos rápidos para el personal que se ha identificado como hig potencial adicionalmente para temas de capacitación, poseen una política de becas y postgrados en el extranjeros al igual que estudios de idiomas.

Otro ejemplo a seguir es la empresa Atento Perú, especialista en servicio de Call center trabaja la formación en dos programas:

Programa Semillero

Objetivos

- Identificar, fidelizar y retener a colaboradores con potencial para prepararlos como futuros mandos de la empresa, incrementando su compromiso iniciativa y responsabilidad
- Fomentar la competencia, crecimiento y motivación individual por oportunidades de desarrollo profesional ofrecidas por la empresa.
- Acelerar su proceso de desarrollo profesional.
- Comprometer a los participantes a ser agentes de su propio desarrollo.

Procedimiento

1. Evaluación curricular.- Se tomará en cuenta que los candidatos cumplan con los requisitos solicitados
2. Valoración del jefe inmediato.- Se revisarán los resultados de todos los procesos que miden el desempeño de los postulantes y sus competencias y se establecerá un ranking con los mejores.

3. Evaluación y dinámicas Grupales.- Se evalúa potencial (Consultor externo) y se diseñan dinámicas que permitan conocer el comportamiento de los candidatos en diversas situaciones.
4. Entrevista comité evaluador.- El comité evaluador realizará entrevistas de validación con los candidatos finalistas.
5. Comunicación de Resultados.- Se elegirán los candidatos que ocuparán las 06 vacantes de este año.
6. Agradecimiento a Participantes y comunicación de fin del proceso a la Organización.

Los Beneficios que obtienen al final del programa son:

- Cambio de responsabilidades: asignar nuevos y diferentes roles es una forma de incrementar el desafío y la motivación, incorporando al participantes dentro de proyectos puntuales.
- Incentivos: Financiamiento de 01 maestría vinculada a la gestión empresarial.
- Entrenamiento interno a través del coaching del jefe y externo con programas de formación de habilidades directivas u otras que se definan como prioridades.
- Plan de sucesión: a partir del resultado de sus evaluaciones y logros , Atento Perú podrá evaluar la posibilidad de cubrir alguna vacante interna que se genere con el candidato.

Y un segundo programa para talentos ejecutivos:

Objetivos

- Gestionar de forma global y coordinada el desarrollo de nuestros colaboradores, que evidencien potencial y proyección de manera que puedan moverse rápida y eficazmente dentro de nuestra organización accediendo a las oportunidades profesionales que el negocio genera, alineado con los planes de sucesión, identificándolos, fidelizándolos y reteniéndolos para prepararlos como futuros mandos de la empresa, incrementando de esta forma su compromiso iniciativa y responsabilidad.
- Fomentar la competencia, crecimiento y motivación individual por oportunidades de desarrollo profesional ofrecidas por la empresa.
- Acelerar su proceso de desarrollo profesional.
- Comprometer a los participantes a ser agentes de su propio desarrollo.

Dirigido a Jefes que por su potencial, competencias y logro de resultados y ventajas competitivas constituyen el Talento Ejecutivo con mayor proyección de futuro dentro de la Organización

Procedimiento

Convocatoria.- Se presentará al Comité de Dirección la propuesta para su aprobación

Proceso de Identificación.- Cada Dirección elegirá sus candidatos en función al 20% del total de Gerentes y/o Jefes. No participarán los Gerentes que se encuentren dentro del programa 100 Talentos.

Evaluación de desempeño.- Se tomará en cuenta los resultados de los procesos realizados en el año anterior de Valoración de Competencias y logro de objetivos y las mejores practicas realizadas por el candidato.

Proceso de Evaluación.- La Dirección de Recursos y Calidad convocará a un comité evaluador y presentará los expedientes de los candidatos con sus evaluaciones individuales.

Entrevistas finales.- El comité evaluador realizará entrevistas de validación con los ejecutivos.

Selección.- Se elegirán 04 candidatos. Agradecimiento a Participantes y comunicación de fin del proceso a la Organización.

Relaciones fluidas entre la dirección y los empleados de primera fila.

En las empresas humanistas los empleados de primera fila cuentan con la oportunidad de relacionarse y tener acceso directo a los miembros de la dirección. Las razones para ellos son dos: supone una fuente de motivación tanto para los empleados como para la directiva, y hace posible que personal de todos los niveles pueda contribuir con sus ideas y sugerencias a la mejora de la gestión de la empresa. Por ejemplo, Jetblue trata de implicar a todos los empleados en las decisiones que les conciernen y mantenerles informados en cuestiones de estrategia y crecimiento. Su director general, Dave Neeleman, suele tomar algún vuelo de la aerolínea al menos una vez por semana,

haciéndose notar entre clientes y empleados, buscando con ello oír sus opiniones, reacciones, comentarios o quejas.

Los beneficios de estas políticas para los accionistas.

La manera en que estas empresas gestionan su personal incide directamente en su rotación y productividad. En todas estas empresas la rotación es significativamente menor que en otras. Así, por ejemplo, los empleados de Costco ganan el doble que los de su competidor directo, Wal-Mart, y sin embargo, generan el triple de beneficios para su compañía. La explicación reside en que una escasa rotación y una productividad alta están intrínsecamente relacionadas, porque la primera garantiza la presencia de unos empleados con gran experiencia en su medio laboral que, a su vez, favorece la productividad mas alta.

El compromiso de los empleados genera el compromiso de los clientes.

Conseguir un buen servicio al cliente comienza por la contratación de personas comprometidas con su trabajo y con los consumidores a los que prestarán servicio. El trabajo de unos empleados satisfechos consigue unos clientes complacidos. Unos salarios más altos reducen todos los costes relacionados con los empleados y, por extensión, los costes de marketing, al tiempo que las ventas aumentan. Inversamente, salarios bajos y beneficios escasos fomentan la rotación del personal, que como queda dicho, perjudica a la productividad y eleva los gastos de contratación y formación. Las “empresas humanistas” buscan candidatos con un interés genuino por el segmento de clientes al que se dirige la organización. Por ejemplo, la filosofía de negocios de la Whole Foods se resume en su lema “*Comida íntegra, personas íntegras, planeta íntegro*”. La compañía no

busca sólo a aquellos candidatos con disposición a trabajar en los puestos que el negocio les ofrece, sino a unos verdaderos fanáticos de la cocina. Whole Foods es consciente de que el entusiasmo de sus empleados no sólo proporcionará a los clientes una agradable experiencia en sus compras, sino que generará más beneficios por empleado.

INDICADORES DE GESTIÓN

Son instrumentos de medición de las variables asociadas a las metas, provienen de la estrategia del negocio y lo que quiere lograr, en base a esa visión es que se puede saber como medir los pasos que se van a darán que áreas y cuales serán los resultados finales del área y de la organización. Estos indicadores pueden ser cualitativos o cuantitativos. En este último caso pueden ser expresados en términos de “Logrado”, “No Logrado” o sobre la base de alguna escala cualitativa. Los indicadores de gestión por su parte, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, y puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos, así mismo observar la tendencia en un lapso de tiempo durante un proceso de evaluación. En el desarrollo de los indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas.

Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada.

Criterios

Cada medidor o indicador debe satisfacer los siguientes criterios:

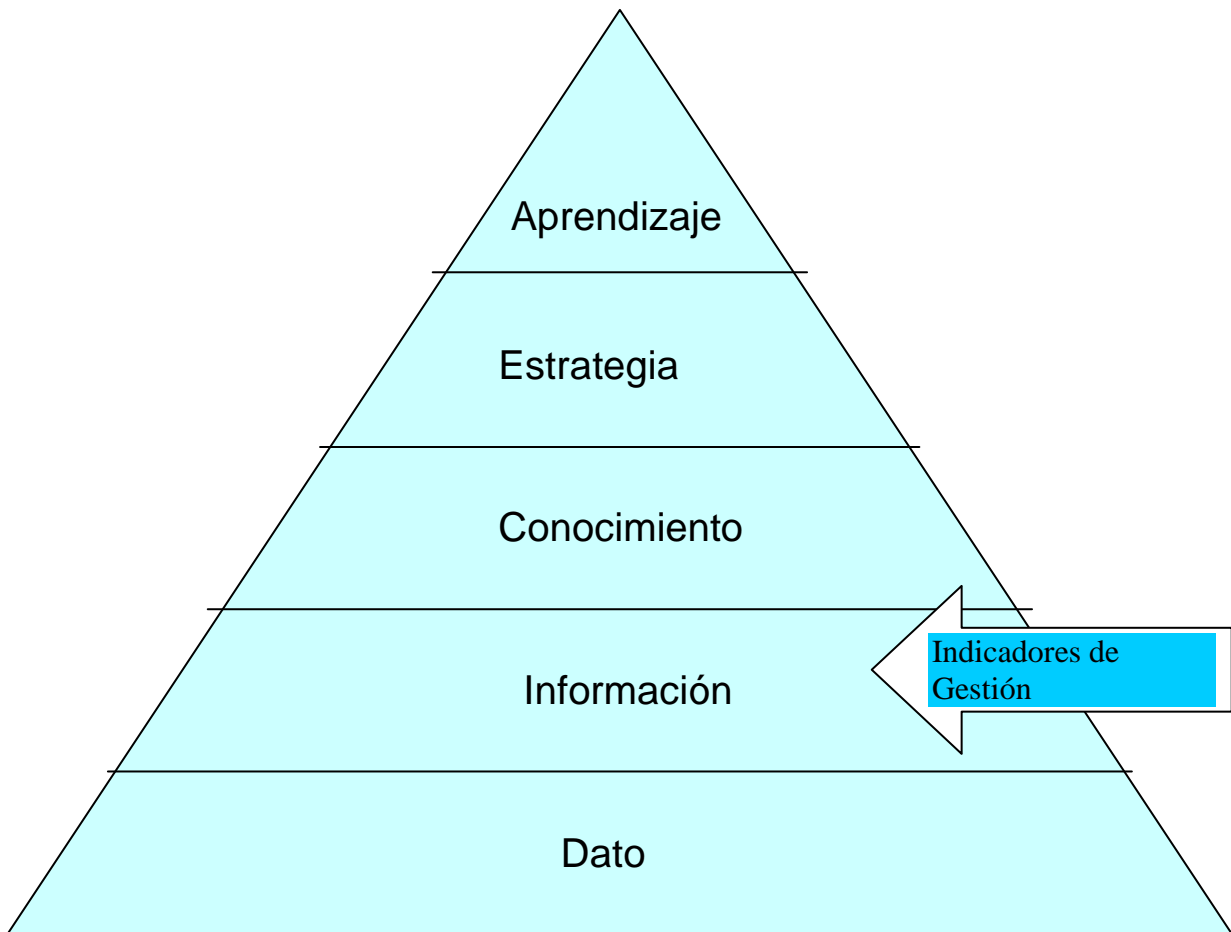
Medible: Esto significa que la característica descrita debe ser cuantificable en términos ya sea del grado o frecuencia de la cantidad.

Entendible: El medidor o indicador debe ser reconocido fácilmente por todos aquellos que lo usan.

Controlable: El indicador debe ser controlable dentro de la estructura de la organización.

En la Figura 1 ubicamos los indicadores de gestión dentro de la estructura de aprendizaje organizacional.

Figura 1



Indicadores de RRHH

Los indicadores de RRHH se ubican dentro de un proceso continuo desde la planeación al control del capital humano. Según Gomez Mejia y otros (6) los beneficios de medir la gestión de talento humano son:

- Valorar la contribución de las practicas de gestión de talento a los requerimientos estratégicos de la empresa.

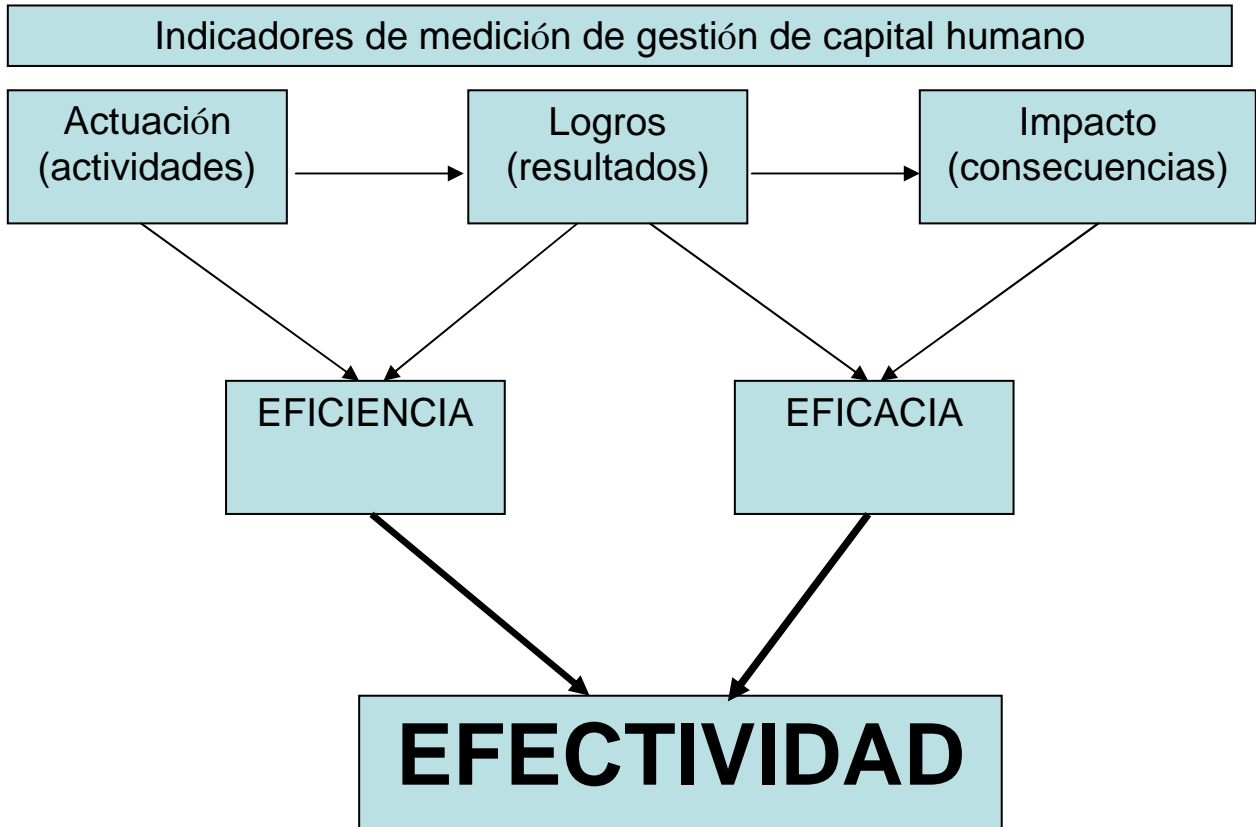
- Anima a la alta dirección a que examinen el sistema de gestión de talento humano en su conjunto.
- Fomenta la idea de que todos los gerentes son directores de talento humano.
- Sitúa a la gerencia de talento humano, en la perspectiva suministrador de servicios y de socio de negocio.
- Estimula al cambio en la gestión del talento humano.

Tales beneficios implican retos para el gestor de capital humano,

- Ser socio estratégico del negocio.
- Agente de cambio.
- Experto administrativo.
- Gestor de capacidades.
- Asesor de inversión de capital humano para los empleados.

Existen varios enfoques para la creación de indicadores de gestión de talento humano, nosotros nos identificamos con un que los divide en tres grandes grupos interrelacionados como se explica en la siguiente grafica.

Figura 2.-



Los indicadores de actuación miden el esfuerzo de las personas y eficiencia de las actividades realizadas en el área de capital humano, “lo que se hace”, se refiere a actividades clave de las personas que conforman la organización y a su volumen de cumplimiento de actividades o los costos de los mismos, por ejemplo: horas – hombre de entrenamiento / persona.

Los indicadores de logros miden el resultado de los procesos de gestión de capital humano, “lo que se logra”, se refiere a los objetivos de los procesos y sus resultados, a la

calidad de los servicios o la satisfacción de clientes internos, por ejemplo costos de ausentismo, o costos de horas extra.

Los indicadores de impacto miden la contribución del capital humano a la eficacia de la organización, “el efecto que genera”, se refiere a los propósitos estratégicos de la organización y su impacto en la calidad y productividad de la organización, ahorro vs ingresos, satisfacción de los clientes externos, por ejemplo: costos de ausentismo, productividad, etc.

No es la intención de este trabajo revisar todos los indicadores de RRHH sino aterrizar más el tema a aquellos que sirven directamente a la retención y atracción de personal a las empresas. Para este caso veremos algunos indicadores.

Indicadores de planilla.-

Con estos indicadores se pretende evaluar si los efectivos que forman parte de una organización son suficientes o los adecuados para cumplir con éxito los retos. Por ejemplo:

- Porcentaje de cargos valorados (indicador de actuación)
- Costo promedio de procesamiento de nomina y pagos la trabajador (indicador de actuación)
- Tiempo promedio de respuesta a quejas relativas a salario (indicador de actuación)
- Índice de rotación por motivos salariales (indicador de logro)
- Costo remunerativo respecto a incremento de ventas (indicador de impacto)

- Costo remunerativo respecto a los costos operacionales totales (indicador de impacto)
- Aumento o disminución de costos operacionales por remuneración variable (indicador de impacto)

Indicadores de formación interna o desarrollo.-

Es frecuente hablar de la importancia del factor humano y no es una expresión ociosa, al ser el único recurso capaz de generar ventajas competitivas sostenibles, siendo por lo tanto preciso invertir continuamente para mantenerlo actualizado, para que sea capaz de poder enfrentarse y aprovechar los retos y a la vez oportunidades que significan los avances y progresos tecnológicos, informáticos, etc. La formación es la transformación de capacidades para lo cual es importante saber en que hay que formar, aplicar, para el mejor logro de los objetivos, lo aprendido y evaluar su utilidad. Todo esto dentro de los objetivos y políticas de la empresa.

A través de la auditoria de la formación, la empresa puede evaluar y medir los resultados de los cursos, su coste, las horas dedicadas, la calificación de los profesionales, etc.

Indicadores de remuneración.-

Los indicadores del régimen o sistema remunerativo, se encuentran justificados por el hecho de que las remuneraciones tanto las ordinarias como las extraordinarias representan uno de los factores de gestión mas importantes en la gestión del capital humano. Y esto a razón del evidente carácter compensatorio y del nivel de seguridad, reconocimiento y valoración que influye evidentemente en la motivación del trabajador y

por lo tanto a su rendimiento y vinculación con la organización, con su lógica repercusión sobre los costes laborales. Como en casi todo un diseño inadecuado o mala utilización, pueden tener efectos no deseados, en este caso, sobre la competitividad y la motivación de nuestros recursos humanos.

A través del análisis e investigación que permiten los indicadores de remuneraciones, se puede obtener información sobre la equidad interna o la competitividad externa (encuestas salariales), que deben ser tomadas en cuenta en cualquier modelo compensatorio por su influencia en la rotación, retención y atracción de capital humano.

Otra línea de acción de esta aplicación se refiere a los beneficios sociales o extrasalariales, estas medidas ofrecen la posibilidad de obtener seguros u otras ayudas materiales que contribuyen a sacar adelante a una familia y proyectar el futuro.

Algunos ejemplos de indicadores son:

- Porcentaje de trabajadores que reciben asesoría o coaching en planificación de carrera. (indicador de actuación)
- Porcentaje de trabajadores con plan de carrera (indicador de actuación)
- Porcentaje de trabajadores con necesidades de capacitación identificadas (indicador de actuación)
- Porcentaje de vacantes ocupadas por promociones internas (indicador de logro)
- Índice de rotación por motivos de falta de oportunidades de carrera (indicador de logro)

- Porcentaje de trabajadores capacitados en el periodo que mejoraron su desempeño (indicador de logro)
- Relación entre incremento de la productividad y la inversión total en entrenamiento y capacitación (indicador de impacto)
- Reducción de costos por efecto de capacitación (indicadores de impacto)
- Nivel de productividad del personal promovido según planes de carrera ((indicadores de impacto)

Indicadores de desempeño.-

A través de ellos se puede medir la contribución o aportación de la persona al desarrollo del puesto que ocupa, su iniciativa, su capacidad y disposición para tomar decisiones o solucionar problemas, dificultades, etc., lo cual está vinculado al esfuerzo o intensidad con la que el empleado realiza las tareas y se aplican en su trabajo, por lo tanto deben considerarse también las actitudes y comportamientos.

Las personas deben saber hacia donde se van a dirigir, como lo están haciendo y de que manera sus empleadores esperan que lo logren, esa información urge que sea precisa, objetiva y oportuna, para de esa manera saber como va ser evaluado el rendimiento

Para todo eso se tienen herramientas eficientes para conocer la performance del capital humano como son:

- Porcentaje de trabajadores con objetivos clarificados (indicadores de actuación)

- Proporción de evaluaciones en equipo respecto al total de evaluaciones realizadas (indicador de actuación)
- Porcentaje de trabajadores que recibieron evaluaciones 360° periódicas (indicadores de actuación)
- Porcentaje de trabajadores con reconocimiento por buen desempeño (indicador de logro)
- Grado de mejoramiento de calificaciones de los factores de desempeño (indicador de logro)
- Porcentaje de trabajadores por rangos de rendimiento (indicador de logro)
- Incremento de productividad por mejoras en el desempeño de los trabajadores (indicador de impacto)

Indicadores de salud laboral.-

La evaluación de salud laboral tiene un carácter preventivo, evalúa el riesgo de la actividad, cualquiera que fuese y hacer la estancia del empleado lo mas confortable posible.

A través de estos tipos de control se obtienen datos sobre el índice de ausentismo, por enfermedad o accidente, índices de accidentabilidad (gravedad X frecuencia), de lo cual, ya mas fríamente, y de acuerdo a la perspectiva, en un segundo plano, se consideran los costos que conllevan estos accidentes.

A manera de ejemplo mencionamos algunos indicadores de salud ocupacional:

- Porcentaje de áreas con riesgos identificados (indicador de actuación)
- Porcentaje de programas de prevención y control implementados (indicador de actuación)
- Gasto promedio en programas de salud ocupacional por trabajador (indicador de actuación)
- Índice de accidentabilidad en la fuerza de trabajo (indicador de logro)
- Porcentaje de trabajadores expuestos a cada tipo de riesgos (indicador de logro)
- Porcentaje de enfermedades relacionadas con estrés (indicador de logro)
- Perdidas por accidente de trabajo (indicador de impacto)
- Costos de ausentismos sobre salarios totales (indicador de impacto)
- Disminución de costos en pólizas de seguros por control de riesgos (indicador de impacto)

Indicadores de comunicación interna.-

La comunicación en la organización constituye una dimensión fundamental y necesaria para la buena marcha de esta, ya que permite coordinar las actividades entre distintos departamentos, divulgar instrucciones, tomar decisiones, responder a problemas, etc. Sin la comunicación la organización no funcionaría, de la misma forma que una información insuficiente conduce a errores en el conocimiento de las actividades a realizar.

La aplicación de estos indicadores pueden diferenciarse en 2 áreas:

- Cumplimiento y eficacia, en la que a su vez se pueden encontrar 2 corrientes clásicas de información en las que se centra como se desarrolla la comunicación bidireccional (empleado – jefe), y horizontal (pares).
- Una auditoria mas operacional y de carácter mas estratégico, cuyo objetivo es conocer tanto la política como la voluntad de comunicación que puede haber en una empresa.

Indicadores de clima organizacional.-

Se realizan periódicamente y cada vez con mas frecuencia y publicidad mediciones de clima laboral donde evidentemente se demuestra la correlación que existe entre el impacto del compromiso de los trabajadores con los resultados de la compañía. Resulta imprescindible evaluar factores tales como el nivel de absentismo, la tasa de rotación y las mismas percepciones de los empleados sobre su lugar de trabajo.

La metodología utilizada por las diversas consultoras es casi similar, levantamiento de información, encuestas, focus group. Pero lo siempre cuestionado es el seguimiento de las acciones que deban ser cambiadas o la potencialización de aquellas que sean positivas, hace falta seguimiento a los resultados de la medición de clima para que las mismas tengan una mayor validez y reputación entre los trabajadores.

Algunos ejemplos de indicadores de clima organizacional son:

- Porcentaje de áreas con medición de clima organizacional (indicador de actuación)
- Promedio de sugerencias generadas por trabajador año (indicador de actuación)
- Promedio de trabajadores sindicalizados (indicador de logro)
- Índice de rotación por motivos de conflictos laborales (indicadores de logro)
- Porcentaje de sugerencias aprobadas sobre las recibidas (indicador de logro)
- Grado de mejoramiento en factores de clima laboral (indicador de logro)
- Disminución de costos por reclamaciones laborales (indicador de impacto)
- Aumento en la productividad por disminución de conflictos laborales y retención de empleados (indicador de impacto)

CASO TRABAJO APLICATIVO FINAL

EMPRESA DE TECNOLOGIA ABC SAC PERU

Esta empresa que mantendremos bajo el nombre de Empresa de Tecnología ABC es una empresa transnacional alemana en el rubro de soluciones de tecnología, con varias unidades de negocio que se dedican a comercializar y ejecutar los proyectos de soluciones tecnológicas en el rubro de automatización industrial, de seguridad física de instalaciones, de comunicaciones, y de instrumentación medica en equipos de diagnostico y tratamiento. En todos los países donde participa ocupa primero o segundo lugar de participación de mercado de dichas unidades de negocio, en el Perú la mayor facturación la tiene en las unidades de generación y distribución de energía eléctrica.

Por otro lado, esta empresa consta de unidades de negocio que son las que brindan soporte en RRHH, contabilidad, sistemas, infraestructura y logistica a las unidades de negocio y entre si.

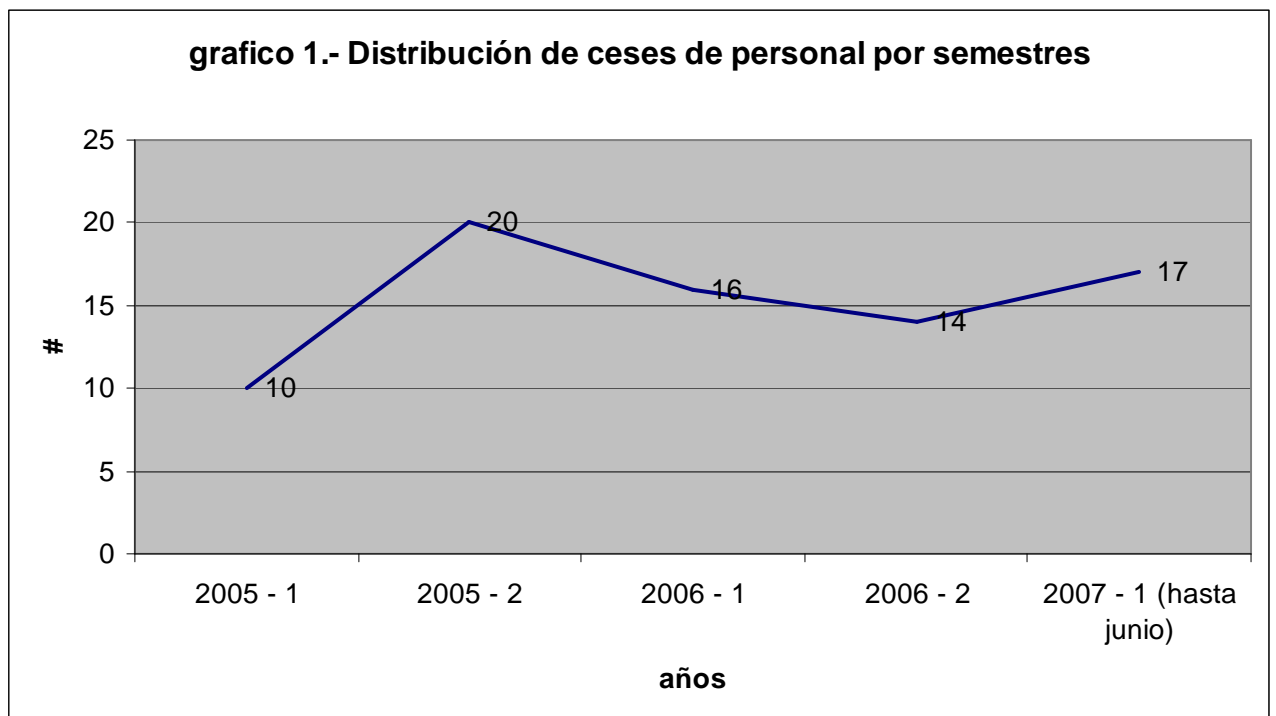
Las políticas y principales proyectos de RRHH son liderados desde la casa matriz para la región andina ubicada en Colombia.

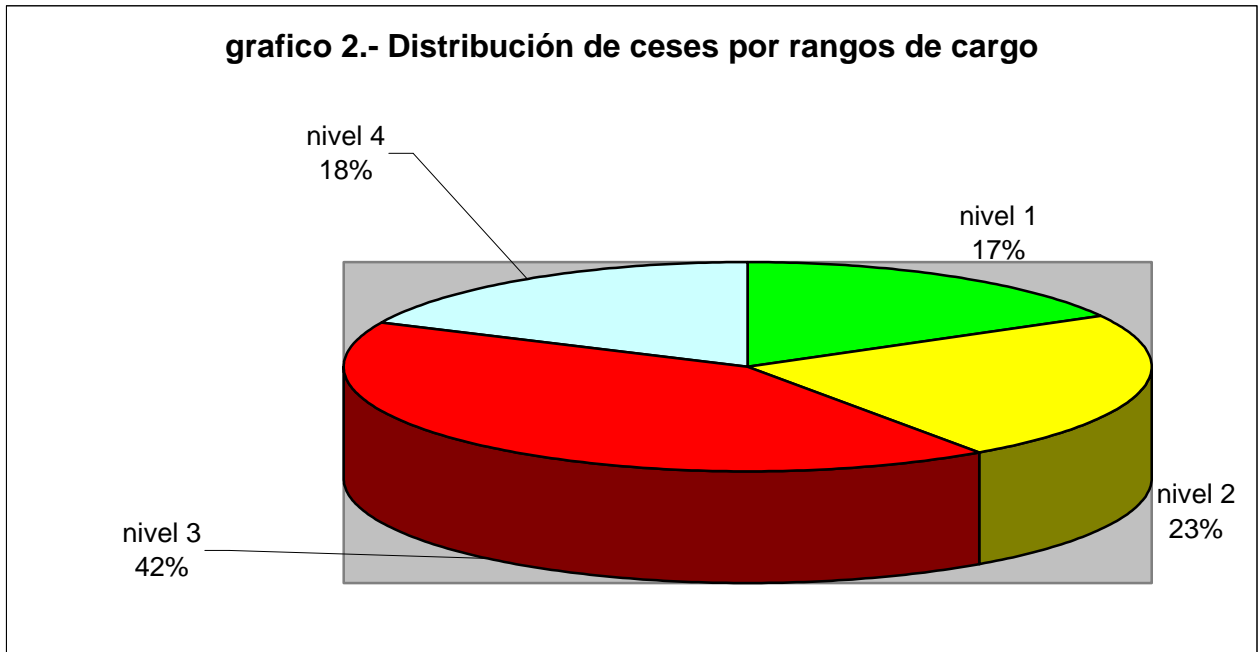
Los siguientes son datos procesados obtenidos de las entrevistas de salida de personal cesado, con la finalidad de encontrar antecedentes que nos permitan analizar las políticas establecidas por la empresa y que nos permitan proponer indicadores para iniciar acciones

de atracción y retención de personal. Estas encuestas recogen las impresiones de personal cesado por diversas razones en 7 aspectos, pero para efectos de especificidad trabajaremos sólo con 4:

1. Ambiente .- Clima laboral dentro de la empresa
2. Remuneraciones.- compensación y beneficios de ley
3. Beneficios.- Beneficios extralegales
4. Opinión de RRHH.- sobre temas operativos y de gestión de capital humano

En el grafico 1 vemos la distribución de ceses que hubo desde el año 2005 y dividido por semestres donde se aprecia que la mayor cantidad de ceses hasta el momento fue en el segundo semestre del 2005, pero sin ir muy lejos ya que si lo anualizados en el 2005 y en el 2006 hubo la misma cantidad de ceses (30), este año 2007 solo en el primer semestre van 17, podemos decir que la tendencia se mantiene.





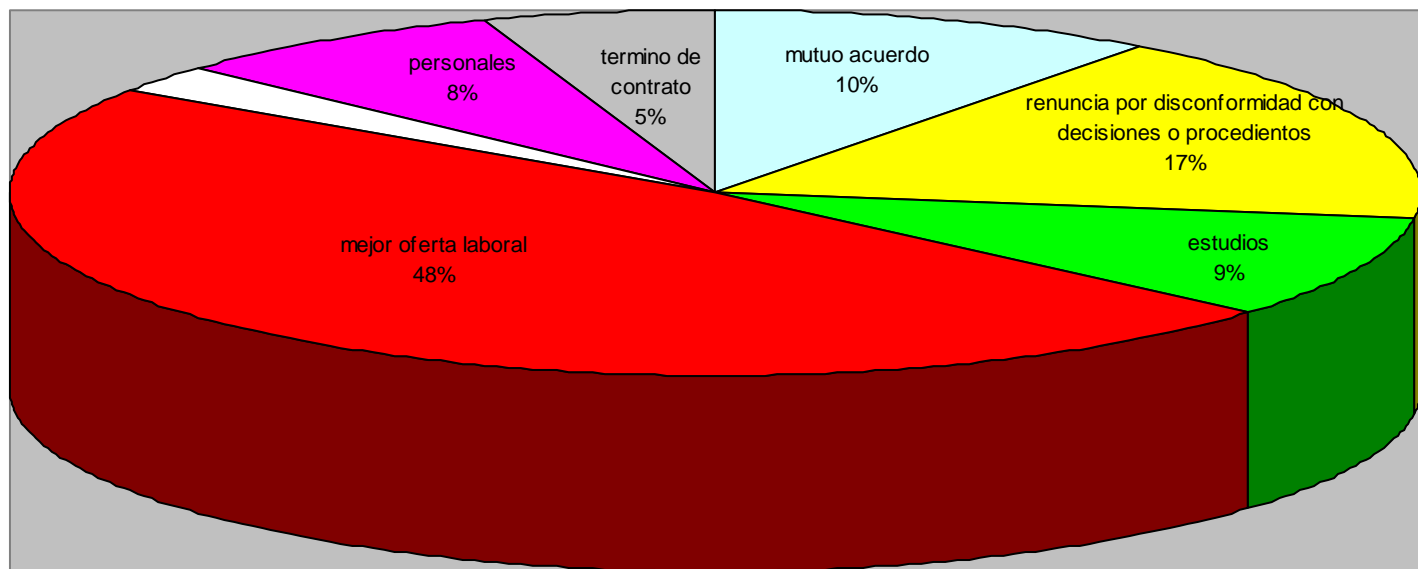
nivel 1	13	practicantes y técnicos
nivel 2	18	asistentes y auxiliares
nivel 3	32	analista, coordinadores, ingenieros y especialista
nivel 4	14	gerencia de división y jefaturas

En el grafico 2 podemos observar que el grupo de cargos donde se presenta la mayor cantidad de ceses es el nivel 3 que incluye a los analistas coordinadores de área ingenieros de servicio o de proyecto y a los especialistas el 42% del total de los ceses registrados por las encuestas de salida, estos cargos son los que sostienen la viabilidad operativa de los proyectos y áreas de la empresa, en la practica son los que ejecutan las

directivas de las gerencias de división y jefaturas, y por otro lado supervisan la adecuada performance de las tareas.

En el grafico 3 se observa la distribución de los ceses por motivos, donde el de mayor frecuencia a sido el de retiro por mejor oferta laboral, en este caso se considera dentro de este factor aquellos ceses que hallan ocurrido porque el colaborador encontró una mejor oferta laboral ya sea por una mejor oferta económica o un mayor reto profesional a nivel de mayores responsabilidades.

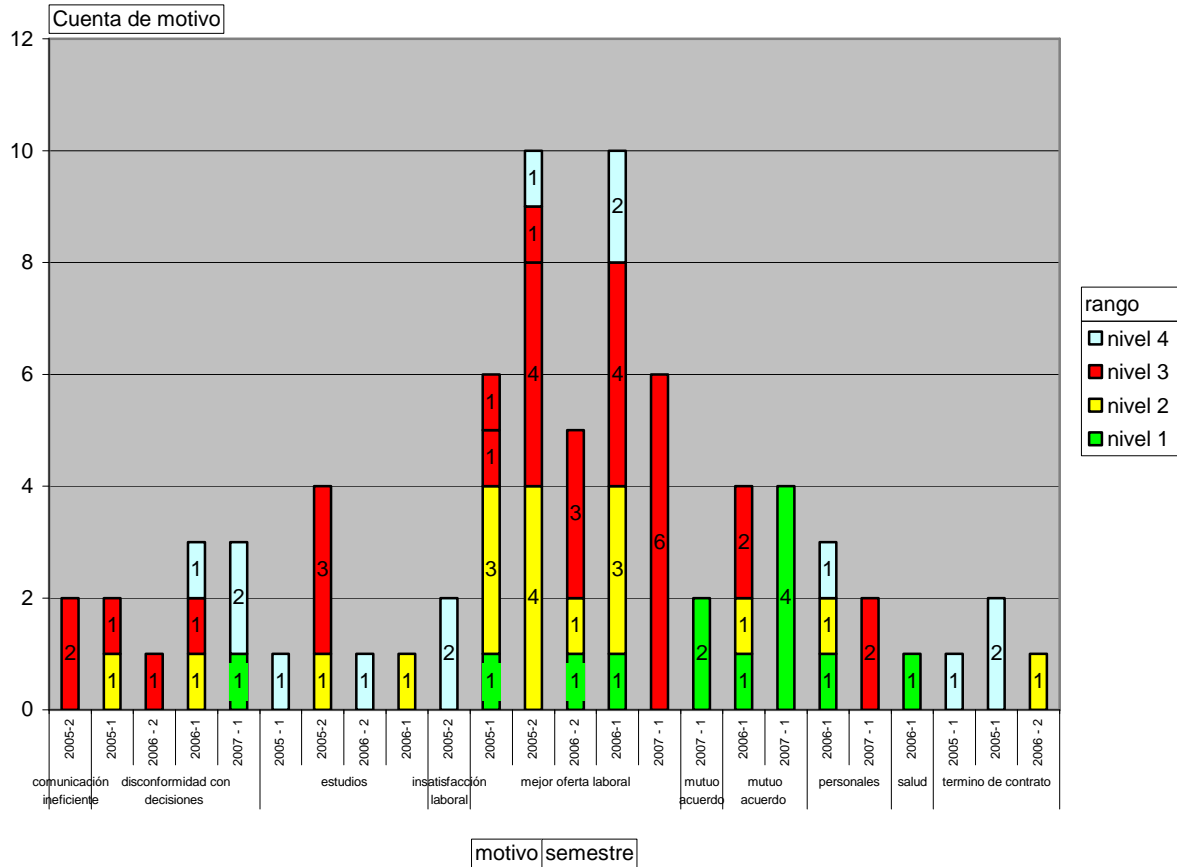
**grafico 3.-
Motivos de egreso**



Los siguientes gráficos consolidan la información recogida por los anteriores y nos permitirán un análisis mas detallado de lo encontrado en las encuestas de salida.

división (Todas)

Gráfico 4.- Distribución motivos de ceses por año y cargos

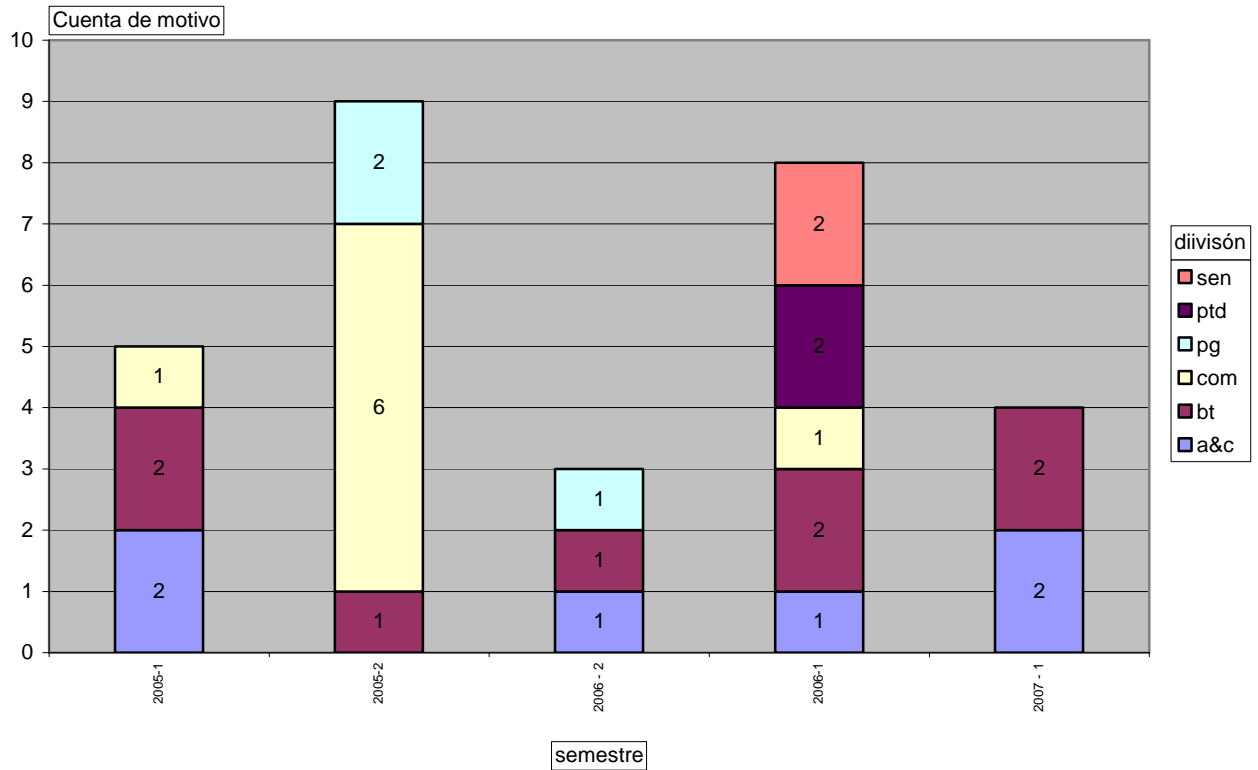


En los periodos 2005 - 2 y 2006 – 1 se sucedieron la mayor cantidad de ceses por renuncia por encontrar una mejor oferta laboral lo cual es un factor muy común en las empresas de servicios de soluciones de tecnología donde las ofertas se manejan por ofrecer mejores condiciones laborales, profesionales y/o económicas. Al hablar de ofertas de mejora profesional se considera aquellas que tengan que ver con retos profesionales o

mayores desafíos al manejar nuevas tecnologías (capacitación) o nuevas responsabilidades: como un ascenso en la jerarquía pasar de un puesto de coordinador a uno de jefatura, por ejemplo, el hecho de manejar personal o mayores presupuestos.

motivo | mejor oferta laboral

Grafico 5 .- Distribución por año y unidades de negocio de las renunciaciones por mejor oferta laboral

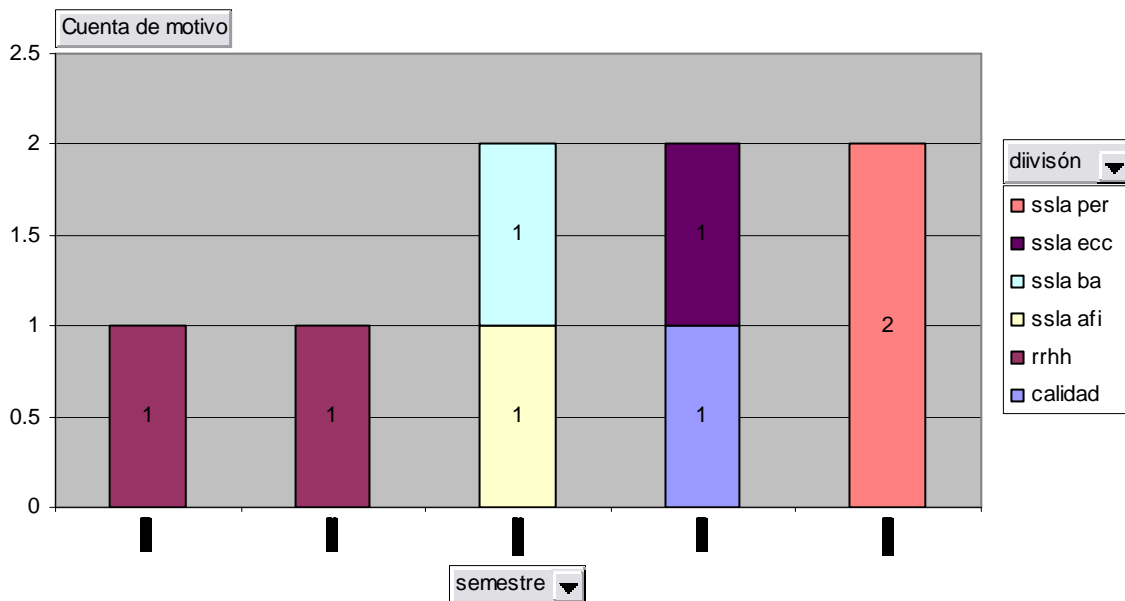


En el grafico 5 se puede apreciar la distribución por unidades de negocio de los ceses por una mejor oferta laboral, apreciándose que a lo largo del tiempo considerado en el análisis la unidad de negocio que mas rotación tuvo por este motivo fue el área de COM, unidad especializada en comercialización de tecnología celular. Se puede entender este movimiento de recursos humanos, aparte de un tema de salarial, la participación en el

mercado local de otras marcas, el desarrollo de mejor y mayor tecnología en el rubro de la comunicación celular. De la misma manera la unidad de BT, especializada en diseño e instalación de soluciones de tecnología para infraestructura de edificios, tiene un movimiento similar, en este caso la razón principal sería por mejoras laborales, que incluye factores remunerativos y de beneficios, ya que es conocido que la empresa es líder en el manejo de este tipo de tecnología.

motivo mejor oferta laboral

Gráfico 6.- Distribución por año y áreas centrales de las renunciaciones por mejor oferta laboral



Dentro de las unidades centrales que son las que brindan servicios de soporte a las unidades de negocio, las unidades que mas han tenido rotación por un tema de mejor oferta laboral son las áreas de RRHH y Shared Service Personal (SSLA PER), quienes coincidentemente se encargan de la gestión del capital humano dentro de la empresa,

ahora bien el área de RRHH consta de 6 posiciones y tuvo una rotación de 4 en 2 años y medio, no es algo muy significativo, pero para el análisis sirve. Se puede considerar estos movimientos puedan ser por temas salariales y de beneficios ya que los temas de gestión y operativos en RRHH son similares en la mayoría de las empresas.

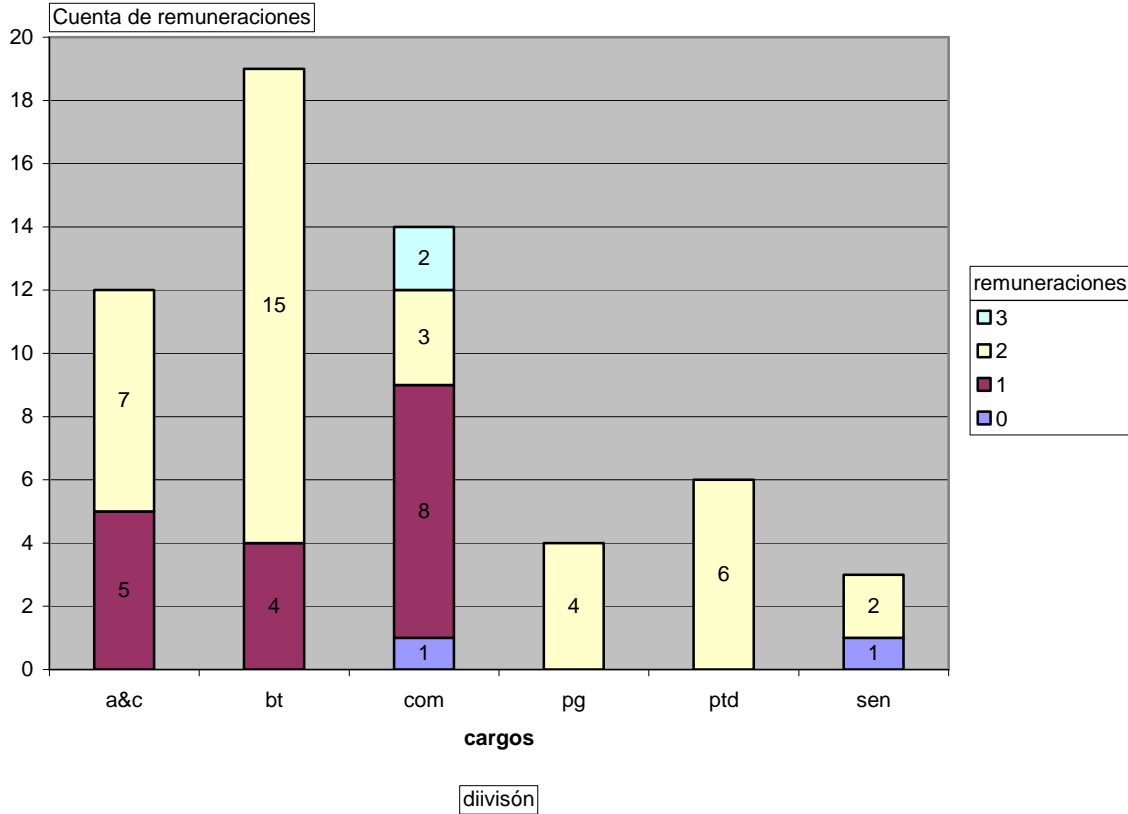
Para un mejor entendimiento y análisis en los cuadros le pusimos valores cuantitativos a las valoraciones de las encuestas: desde 0 muy mal, 1 mal, 2 bien, 3 muy bien, 4 excelente. Solamente analizaremos solo 3 de los 4 aspectos considerados para este estudio que estén mas relacionados con las mejoras en las condiciones laborales que como vimos es el factor que mas incide en la partida del capital humano en esta empresa.

Estos son:

1. Remuneraciones

rango (Todas)

Grafico 7.- de percepciones sobre remuneraciones



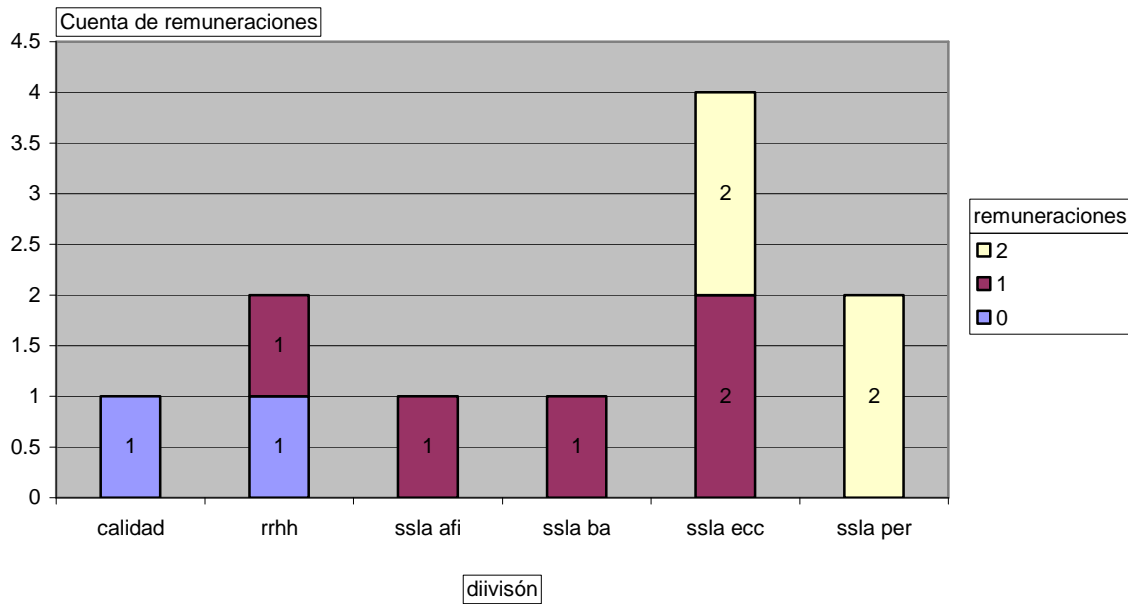
En el Grafico 7 podemos observar que la mayoría de las percepciones son positivas sobre las remuneraciones dentro de las unidades de negocio, 64% de las personas dicen que las remuneraciones son que aceptables y el 29% de las personas dicen que no están dentro del promedio, lo cual es considerable, tomando en cuenta que no todos tienen un conocimiento real de las escalas salariales que se manejan en el mercado respecto a cargos similares a los que ocupan, o en algunos casos estas personas provienen de centros de trabajo donde tenían salarios menores inclusive por lo tanto esta experiencia

fue un avance y su razón de salida fue por algo considerablemente mejor en la parte remunerativa o su motivo de cese fue por una cuestión de desarrollo profesional mas que económico. De todas maneras debemos considerar a la casi tercera parte que consideran que las remuneraciones están por debajo del promedio.

En las áreas centrales el 45% de las personas que se retiraron por mejores condiciones laborales considera que las remuneraciones están mal o por debajo del promedio y el 36% consideran que están dentro del promedio, y el 18% que están muy por debajo del promedio o que las políticas salariales están mal diseñadas, como se puede observar en el grafico 9. Probablemente las personas que se retiraron por este motivo hayan estado mas pendientes de las condiciones salariales de sus pares en el mercado y por eso tengan en suma esa consideración negativa. Lo cual es muy común en áreas de soporte lo mismo se puede apreciar en empresas industriales o mineras, mientras que las áreas más cercanas a la operación de la empresa, están pendientes al desarrollo tecnológico de sus pares en otras empresas.

motivo (Todas)

Garficio 9 percepciones sobre remuneración

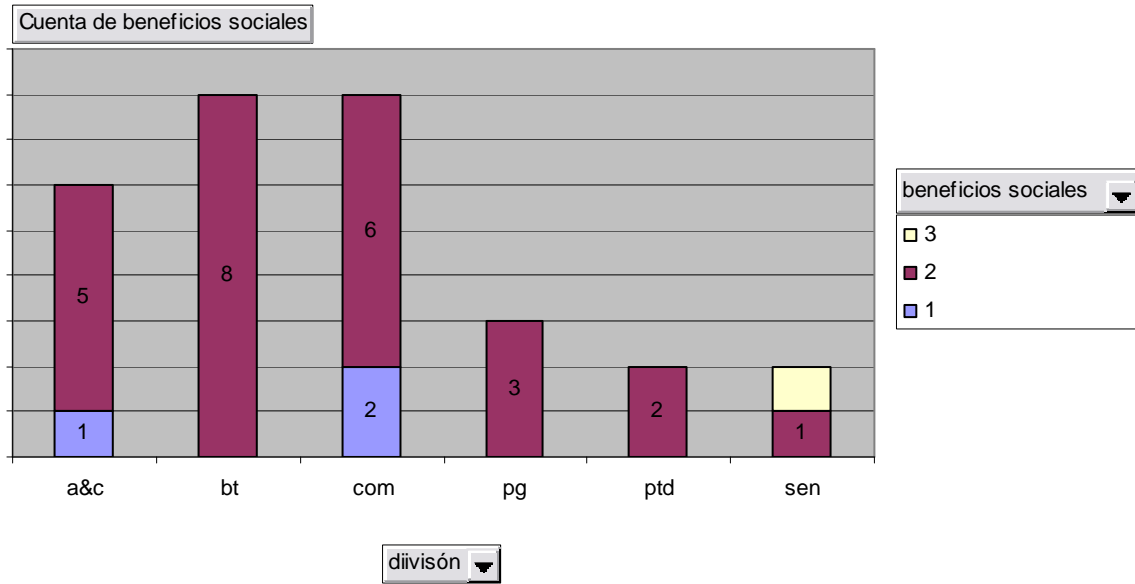


2. Beneficios.-

En el tema de beneficios estamos considerando los beneficios de Ley (Essalud, seguro de vida ley) y los extralegales (EPS, SCTR, etc.). en el Grafico 10 podemos observar la estadística de la percepción de los empleados que se están retirando de las unidades de negocio sobre estos beneficios, donde el 52% están de acuerdo con los beneficios brindados y aproximadamente el 36% no lo esta. Antes de analizar este indicador seria necesario validar el número de atenciones que cubren estos beneficios, lo más probable es que sea similar al porcentaje de aprobación ya que el uso que se le da a estos beneficios es bastante frecuente en las unidades de negocio.

motivo mejor oferta laboral

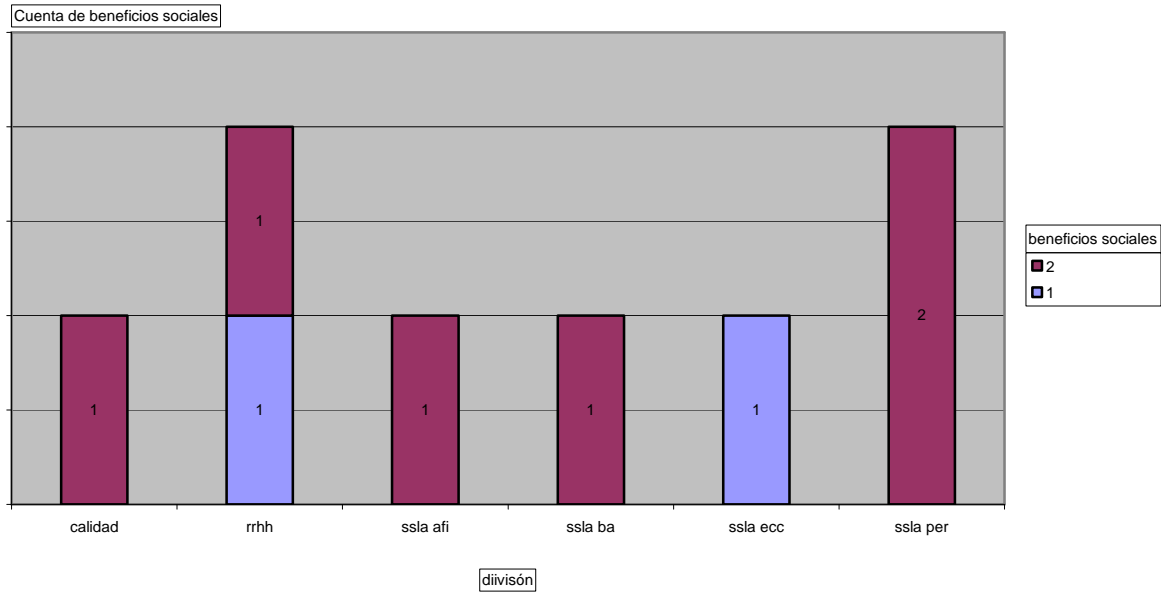
Garfico 11.- percepciones sobre gestión de RRHH



En las áreas centrales el 82% esta de acuerdo y el 8% no lo esta. Por razones similares a las esgrimidas en las unidades de negocio, grafico 12.

motivo|mejor oferta laboral

Garfico 11.- percepciones sobre gestión de RRHH

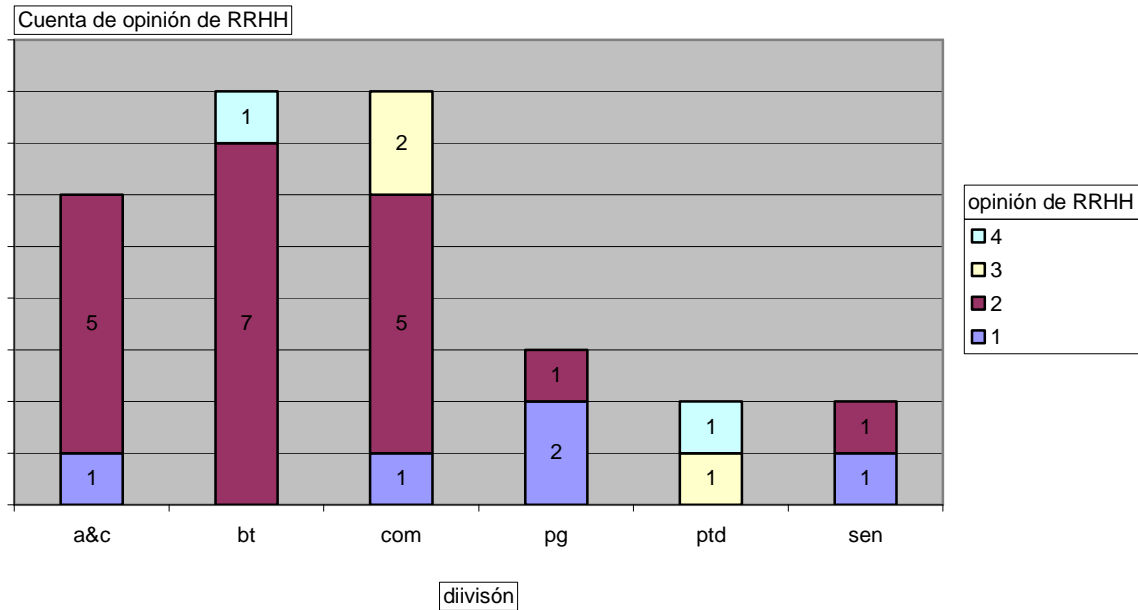


3. Opinión de RRHH.-

En este analisis se esta considerado todas las actividades de gestión y operativas que realice RRHH en relación a todos sus procesos.

motivo mejor oferta laboral

Garfico 11.- percepciones sobre gestión de RRHH

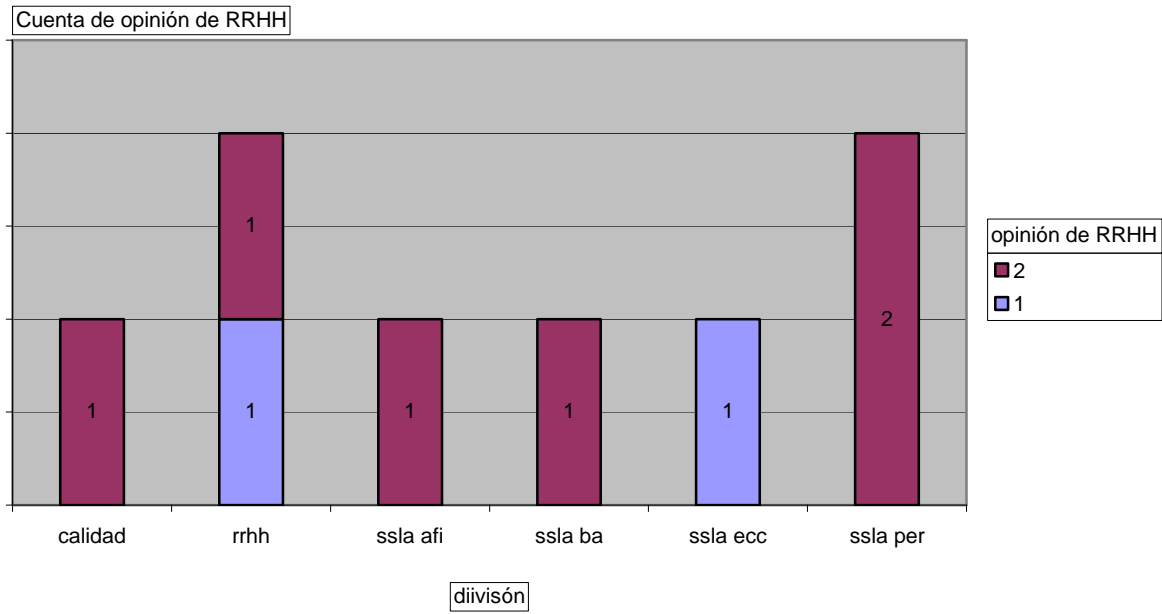


En el Grafico 11 vemos que el 66% de la poblaci3n saliente de las unidades de negocio analizada tiene una opini3n positiva de la gesti3n de RRHH y el 17% considera que hay temas que mejorar, cabe considerar nuevamente que en este grafico se est3n considerando todos los procesos de RRHH, incluyendo los remunerativos, aparte de los propios de gesti3n de RRHH como: desarrollo, capacitaci3n, reclutamiento y selecci3n. Y un 24% en suma considera la labor de RRHH que excede las expectativas con calificaciones de bueno y muy bueno

En el Grafico 12 , el personal que se retira est3 de acuerdo en un 75% con la labor de RRHH y el resto (25%) no lo est3.

motivo mejor oferta laboral

Garfico 12.- percepciones sobre gestión de RRHH



POLITICAS DE RRHH

En este apartado describiremos las políticas de RRHH de esta empresa, usando básicamente 3 que tienen relación con los principales motivos de ceses por renuncias descritos en las encuestas de salida y que afectan directamente en la atracción y retención de personal.

POLÍTICA DE DESARROLLO

La organización Empresa de Tecnología ABC a nivel mundial ha adoptado dentro de sus políticas de crecimiento sostenible contar con excelentes colaboradores, para lo cual reconoce que sólo el desarrollo permanente permitirá alcanzar esta excelencia. En consecuencia, las directivas de Empresa de tecnología ABC adoptan como política el desarrollo continuo del capital humano en los cuatro países de la región. Esta decisión encuentra su soporte en los principios rectores que se definen a continuación.

Principios rectores

- a) Una vez vinculados los colaboradores, Empresa de tecnología ABC se compromete a proporcionar condiciones óptimas para que se desarrollen personal y profesionalmente.
- b) Todos los colaboradores contarán con actividades, planes y programas que conduzcan a un desarrollo de sus competencias en el plano personal y profesional, los cuales son enunciados en esta política.

- c) La compañía se encargará de identificar dentro de todos los colaboradores a aquellos con mayor talento, tanto personal como profesional, con el fin de integrarlos a programas específicos de desarrollo.
- d) La compañía asume la responsabilidad de contar cada vez con mejores colaboradores, lo que a su vez permitirá suplir las necesidades de personal en las diferentes posiciones.

Con el fin de llevar a cabo la implementación de los principios rectores, Empresa de tecnología ABC Región Andina establece los siguientes mecanismos:

Para alcanzar una cultura de alto desempeño se hará uso de los siguientes mecanismos:

- a) Performance Management Process (PMP) Evaluaciones de desempeño que contemplan evaluaciones de resultados y competencias, este tipo de evaluaciones se aplica a perfiles de coordinadores y jefaturas hacia arriba este proceso se aplica una vez al año y de los resultados obtenidos se determinan las acciones relacionadas con entrenamiento línea de carrera capacitaciones y ajustes en la remuneración. Los mismos resultados son revalidados por el jefe inmediato, los pares del jefe inmediato, y con el superior de los anteriores. Una vez validado se da el feedback al colaborador
- b) Evaluación por competencias Evaluaciones de desempeño que contemplan evaluaciones las competencias, este tipo de evaluaciones se aplica a un universo mas amplio de perfiles incluyendo a aquellos que no fueron considerados en el PMP este proceso también se aplica una vez al año y de los resultados obtenidos se determinan

las acciones relacionadas con entrenamiento, capacitaciones y ajustes en la remuneración.

c) Job Rotations - son los movimientos internos que se dan como resultado de las evaluaciones de desempeño (PMP) y de competencias.

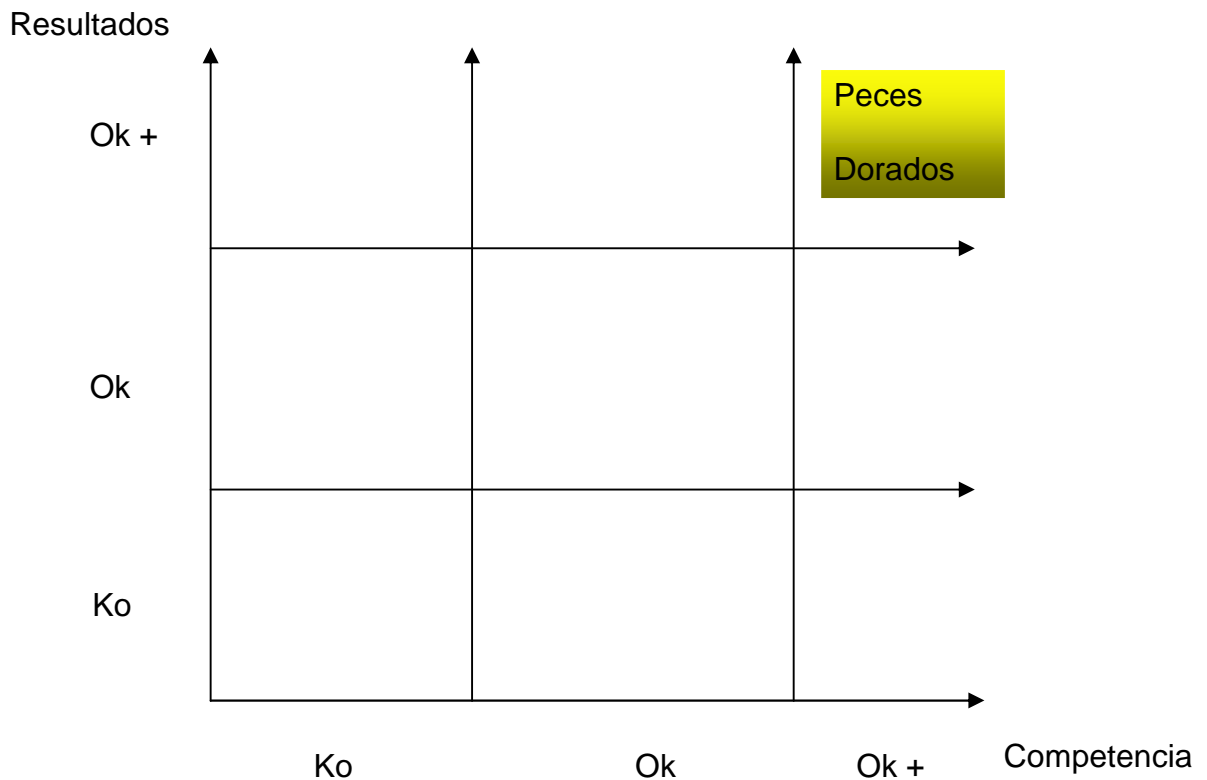
a) Planes de entrenamiento es el proceso por el cual se consolidan las acciones de capacitación y entrenamiento que son resultado de las evaluaciones de desempeño y competencias.

Para incrementar el número de talentos y que éstos a futuro ocupen posiciones claves dentro y fuera de la Región Andina se hará uso de los siguientes mecanismos:

a) Programa Semillero.- Es un programa de incorporación de jóvenes profesionales sin experiencia con el fin de ser entrenados de manera rotativa por un periodo de 2 años con el fin de que después de ese periodo ubicarlos en una posición permanente dentro de la empresa. Para cada rotación los participantes de este programa deberán presentar un proyecto a sus jefes funcionales y a sus consejeros, estos últimos no necesariamente están dentro de la misma área que el semillero y es permanente durante todo el programa semillero.

b) Peces Dorados.- Es un programa de seguimiento de personal de muy alta performance, identificados despues de las evaluaciones de competencias. Como se explica en el siguiente cuadro:

Grafico 13.- Ubicación de peces dorados en la matriz de evaluación de competencias



b) Planes de Sucesión y Management Review .- Identificación de talento a travez de las PMP y de competencias, que puedan servir de sucesion al momento de ser necesario un movimiento dentro del área o entre áreas. Se identifican 3 niveles:

- Movilización inmediata
- Movilización a mediano plazo (año y medio a 3 años)

- Movilización a largo plazo (3 años)

4. Para fomentar la excelencia en el liderazgo se hará uso de los siguientes mecanismos:

a) 10 Aspectos Básicos de Liderazgo es un proceso por el cual la empresa monitorea los 10 aspectos básicos de liderazgo dentro de la compañía la evaluación es hecha por los colaboradores y se aplica a aquellos que tienen más de 3 colaboradores y se realiza una vez al año y luego de ella se realizan acciones de feedback tanto al grupo que participo como al líder evaluado.

La política de desarrollo será diseñada y presentada por el departamento de Recursos Humanos para consideración y aprobación de los directivos de Empresa de tecnología ABC Región Andina. Una vez aprobada la política de desarrollo, Recursos Humanos será el encargado de ejecutarla. De igual manera, son responsables todas las directivas de la organización en cuanto al cumplimiento de lo que allí se define.

POLÍTICA DE REMUNERACIÓN

La organización Empresa de Tecnología ABC a nivel mundial ha adoptado dentro de sus políticas de crecimiento sostenible contar con excelentes colaboradores, para lo cual reconoce entre otros aspectos, que la remuneración es un medio para garantizar la atracción, motivación y retención de personal de alto nivel de desempeño. En

consecuencia, las directivas de Empresa de Tecnología ABC Región Andina adoptan como política, que los colaboradores tienen derecho a ser compensados de acuerdo con el nivel de desempeño, además del salario de ley establecido por la reglamentación vigente de cada país. De igual forma, Empresa de Tecnología ABC establece un programa de beneficios para los niveles ejecutivos definidos por la compañía.

II. Principios rectores

B. Se mantendrá la competitividad salarial en la compensación laboral recibida

1. La compañía adopta el principio de remunerar competitivamente a sus colaboradores de acuerdo con el mercado de cada país. Por lo anterior asume la responsabilidad de tener todos los cargos valorados y de realizar estudios de mercado.
2. La banda salarial adoptada por la compañía para mantener la competitividad salarial de sus colaboradores es entre el 80% y el 120% de la mediana del mercado.
3. Empresa de Tecnología ABC compensará a sus colaboradores en función de su desempeño individual y de la capacidad para ocupar posiciones de mayor complejidad.

C. Se reconoce la existencia y acceso de los colaboradores a beneficios adicionales, los cuales serán aplicados de acuerdo con la política aquí escrita

1. Todos los colaboradores tendrán derecho a beneficios extralegales.

2. Los colaboradores de nivel ejecutivo denominados HAY o aquellos que ocupen cargos estratégicos, según las definiciones de esta política, contarán con un sistema de beneficios adicionales.

Con el fin de llevar a cabo la implementación de los principios rectores, Empresa de Tecnología ABC Región Andina establece los siguientes mecanismos:

A. Todos los colaboradores de Empresa de tecnología ABC reciben un salario por la labor desempeñada

1. Normatividad salarial legal de cada país de la Región Andina
2. Disposiciones salariales de acuerdo a los Convenios Colectivos

B. Se mantendrá la competitividad salarial en la compensación laboral recibida

1. Valoración de cargos
2. Análisis de estudios de mercado
3. Incrementos salariales en el marco del “Performance Management Process” (PMP)
4. Convenio de Incentivos

C. Se reconoce la existencia y acceso de los colaboradores a beneficios adicionales, los cuales serán aplicados de acuerdo con la política aquí escrita

La política de remuneración esta diseñada y presentada por el departamento de Recursos Humanos para consideración y aprobación del Comité Directivo de Empresa de Tecnología ABC en la Región Andina. Una vez aprobada la política de

remuneración, Recursos Humanos será el encargado de ejecutarla. De igual manera, son responsables todas las directivas de la organización en cuanto al cumplimiento de lo que allí se define. Las Escalas Salariales, Incrementos Salariales, Sueldos de Contratación, Prácticas y Beneficios deben ser aprobados de acuerdo con los lineamientos establecidos en el Manual de Poderes.

POLÍTICA DE BIENESTAR

La organización Empresa de tecnología ABC a nivel mundial ha adoptado dentro de sus políticas de crecimiento sostenible contar con excelentes colaboradores, para lo cual reconoce entre otros aspectos, que el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores es un medio para garantizar la atracción, motivación y retención de personal de *alto nivel de desempeño*. Así mismo responde al principio de Responsabilidad Social de la compañía el cual resalta que “Nuestros colaboradores son la clave de nuestro éxito”. En consecuencia, la alta dirección de Empresa de tecnología ABC Región Andina adopta como política velar por el bienestar Integral de sus colaboradores en la Región Andina. Esta decisión encuentra su soporte en los principios rectores que se definen a continuación.

Principios rectores

a) La compañía se compromete a proporcionar las condiciones que garanticen un adecuado clima para sus colaboradores.

Los Colaboradores contarán con planes y programas que garanticen un clima organizacional que contribuya al alto desempeño, al liderazgo, a una comunicación y participación eficaz y a fomentar el mejoramiento de las relaciones interpersonales que contribuyan a alcanzar los niveles de productividad, calidad y competitividad esperados por la organización.

b) Empresa de tecnología ABC proveerá las condiciones adecuadas para garantizar un entorno laboral sano a los colaboradores.

La compañía desarrollará planes y programas en las áreas de: Salud ocupacional y Seguridad Industrial, acorde con la legislación de cada país.

c) La compañía velará por fomentar el sentido de pertenencia y la valoración del colaborador como ser humano dentro de la organización.

- a. Los colaboradores contarán con los mecanismos diseñados por la compañía para el mejoramiento de su calidad de vida, en áreas sociales, afectivas y lúdicas.
- b. La compañía proveerá a los colaboradores las facilidades que les permitan lograr un correcto equilibrio entre la vida personal y laboral.

Con el fin de llevar a cabo la implementación de los principios rectores, Empresa de Tecnología ABC Región Andina establece los siguientes mecanismos:

A. La compañía se compromete a proporcionar las condiciones que garanticen un adecuado clima para sus colaboradores:

1. Mediciones periódicas de clima organizacional en cada uno de los países.
2. Gestión de los grupos de referencia establecidos Junta de representantes de personal, comité de conciliación laboral y los demás comités.

3. Cumplimiento de los Guidelinnes de Diversidad a nivel Corporativo.
4. Programa de Flexibilización laboral
5. Manual de convivencia

B. Empresa de Tecnología ABC proveerá las condiciones adecuadas para garantizar un entorno laboral sano a los colaboradores:

1. Política de seguridad en medio ambiente, seguridad Industrial y salud ocupacional.
2. Manual de sistema de gestión de seguridad Industrial y Salud ocupacional.
3. Jornada de salud para el colaborador y su familia: Campañas de vacunación y de prevención en salud.

C. La compañía velará por fomentar el sentido de pertenencia y la valoración del colaborador como ser humano dentro de la organización:

1. Promoción del uso adecuado de los beneficios legales y extralegales (Auxilios, Prestamos, permiso)
2. Celebración de aniversarios.
3. Bien hecho.
4. Acercamiento de servicios al contexto laboral.
5. Proyecto equilibrio vida personal y laboral.
6. Programas en el ámbito socio afectivo: vacaciones formativas, vacaciones recreativas, asesoría psicológica, saludo de cumpleaños.
7. Lúdica. Actividades culturales, deportivas, recreativas y sociales.

La política de bienestar será diseñada y presentada por el departamento de Recursos Humanos para consideración y aprobación del comité directivo de Empresa de

Tecnología ABC Región Andina. Una vez aprobada la política de Bienestar, Recursos Humanos será el encargado de ejecutarla. De igual manera, son responsables todas las directivas de la organización en cuanto al cumplimiento de lo que allí se define.

SUGERENCIAS

INDICADORES SUGERIDOS PARA CADA POLÍTICA DE EMPRESA DE TECNOLOGIA ABC PERÚ.-

Los indicadores propuestos están orientados dentro de las políticas de RRHH de empresa de tecnología ABC para identificar datos e información relacionada a la retención de personal y también como herramienta de atracción de personal.

Para la política de desarrollo

- Porcentaje de trabajadores con objetivos de desempeño clarificados

de trabajadores con objetivos de desempeño clarificados

total de planilla

- Porcentaje de trabajadores con acciones emprendidas a partir de la PMP y competencias (capacitación, reconocimiento, aumentos en la remuneración, rotaciones internas)

de trabajadores con acciones emprendidas PMP y competencias

de trabajadores incluidos en las evaluaciones PMP y competencias

- Numero de personas evaluadas con los 10 aspectos básicos
- Grado de mejoramiento en las calificaciones de los PMP y evaluaciones por competencias y 10 aspectos básicos.

Indicador cualitativo que se refiere al seguimiento en el tiempo de las calificaciones que obtengan los trabajadores evaluados con esas 3 herramientas.

- Duración media entre rotaciones internas por desempeño

Tiempo promedio de permanencia en un puesto de trabajo por rotación interna.

- Porcentaje de posiciones ocupadas por rotaciones internas por política de desempeño.

de rotaciones internas por políticas de desempeño

de rotaciones internas

- Numero de renunciaciones por motivo de falta de oportunidades de desarrollo.

- Costo de reemplazo de personal que se retira por falta de oportunidades de desarrollo
- Porcentaje de cumplimiento de planes de capacitación y desarrollo, propuestos y ejecutados.

de trabajadores con planes de capacitación ejecutados

de trabajadores con planes de capacitación propuestos

- Porcentaje de empleados que transfieren conocimientos en planes internos de capacitación.
- Porcentaje de personal capacitado en el periodo que mejoraron su desempeño
- Numero de trabajadores en el programa semillero
- Cuantos despues de 2 años son colocados en una posición permanente.

Numero de trabajadores del programa semillero

Numero de trabajadores del programa semillero que siguen trabajando despues de los 2 años del programa

- Porcentaje de posiciones cubiertas por los back ups propuestos, tiempo promedio del desarrollo de los back up.

Posiciones cubiertas por back ups propuestos

Posiciones de back ups propuestos

Para la política de remuneración

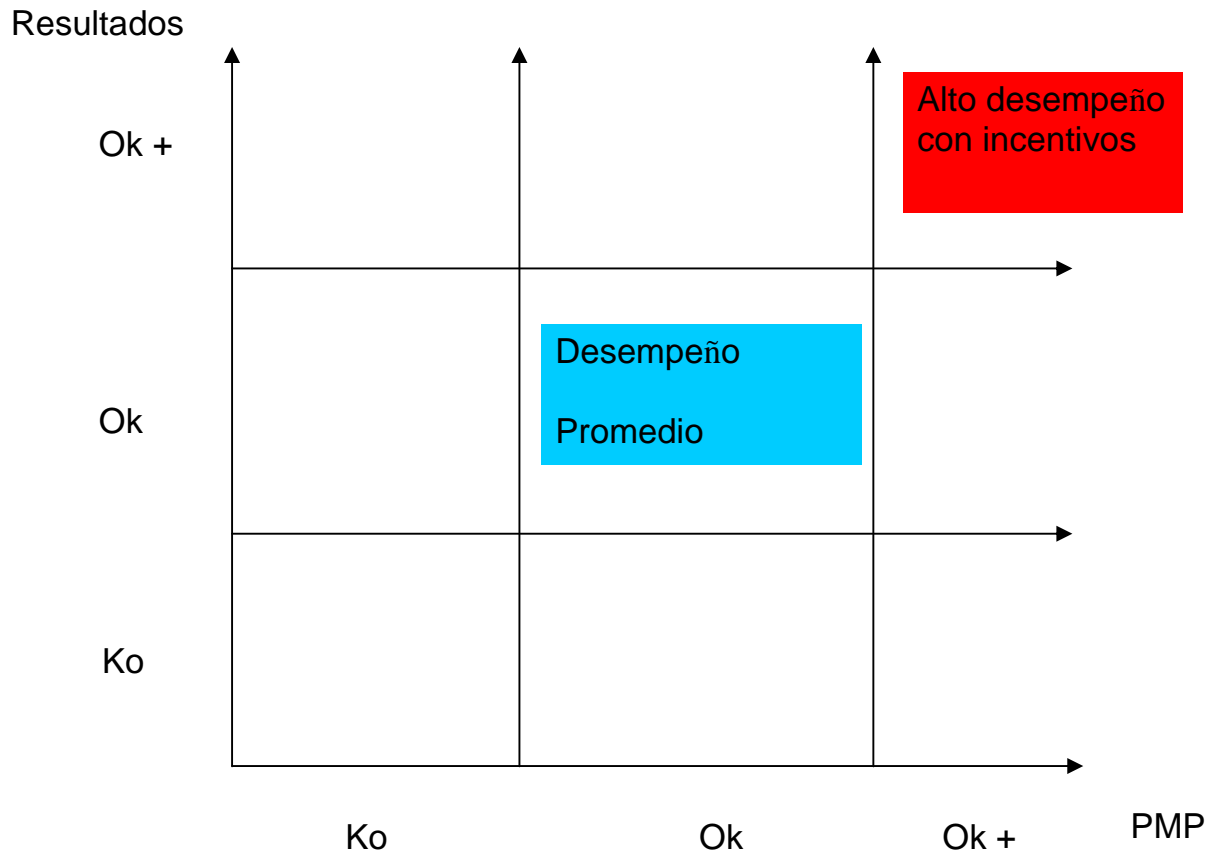
- Porcentaje de trabajadores con remuneración variable por desempeño

de trabajadores con remuneración variable por desempeño

de trabajadores en planilla

- Diferencia de promedio salariales entre paga de incentivos para empleados de alto y desempeño promedio

Grafico 14.- Ubicación de personal de alto desempeño y desempeño promedio en la matriz de PMP



Promedio sueldos con incentivos para personal de alto desempeño

Promedio de sueldos de personal con desempeño promedio

- Grado de competitividad salarial respecto a la media del sector y para cargos clave.

Promedio de sueldos por cada una de la familia de cargos

Promedio de sueldos por cada una de las familia de cargos en el mercado

- Índice de rotación por motivos salariales

de renunciaciones por motivos salariales

- Cobertura de trabajadores por tipo de beneficios: Para este indicador se consideran aquellos beneficios extralegales, como: EPS, SCTR, comedor, Estacionamiento, beneficios flexibles (para trabajadores con determinado puntaje HAY)

de personal por determinado beneficio extralegal

Para la política de bienestar

- Resultados de encuesta de clima laboral
- Grado de mejoramiento en factores de clima labora (de acuerdo a encuesta): indicador caritativo de acuerdo a observaciones o encuestas previas a la encuesta de clima y posteriores a las mismas, después de un tiempo considerable y determinado por el área responsable de la encuesta, sirven también los focus group agrupados por personal de distintos niveles organizacionales.

CONCLUSIONES

El talento es la aplicación funcional de valiosos conocimientos y habilidades a las necesidades de una organización, la escasez del mismo y la alta rotación de los mismos por condiciones de mercado, harán que las empresas desarrollen políticas para disponer de personal y de recursos para la capacitación del mismo, para amenguar esa crisis. Pero aun así el talento seguirá rotando porque siempre encontrará una mejor opción laboral en donde encuentre un mejor ambiente, mejor salario o mayores retos en su carrera.

Entonces seguirá siendo difícil retener a los talentos en un mercado donde cada vez se ofrece más y mejores posibilidades de desarrollo profesional por los avances en el desarrollo de productos y servicios que se ofrecen.

Las empresas tendrán que ofrecer nuevas condiciones laborales que llamen la atención de los talentos, además de oportunidades de desarrollo profesional que a la larga va ser el factor diferencial mas que el remunerativo, que tiene un limite por temas de presupuesto. Las innovaciones en propuestas de desarrollo son una analogía en el ámbito laboral de las

estrategias de marketing que se desarrollan para los productos. Se van a crear nuevos “productos y/ servicios” que atraigan a postulantes talentosos a trabajar con la organización. Los medios para promover a las empresas como empleadores atractivos son muchos, siendo la internet la mejor opción, ejemplos en el Perú son:



entre otros.

Los postulantes y las empresas siempre van a estar relacionados en un continuo proceso de atracción y negociación mutua. Atracción porque ambos van a querer los beneficios que el otro ofrece; y negociación porque ambos querrán tener el mejor provecho posible de los beneficios mencionados.

En esta relación de mutuo beneficio, la organización parece que deberá esforzarse más por obtener el talento, puesto que ahora los postulantes que lo posean deberán ser vistos como clientes que deben ser fidelizados, sobre todo porque de ser reclutados y contratados valdrá la pena invertir en ellos para que desplieguen todas sus habilidades en la organización, pero a su vez habrá que tener mucho cuidado con que se vayan a otra empresa porque en ese caso se vería como la pérdida de un activo importante.

Es muy claro que la retención de personal empieza en la fase cero del reclutamiento que es la descripción del cargo ya que de eso dependerá el despliegue eficiente de las habilidades y de la motivación misma del trabajador ya que al no ser clara las funciones se desvirtuarían y el desempeño no va ser para nada bueno, lo que causaría frustración y consecuente baja en el compromiso del empleado.

Los indicadores de gestión, son instrumentos de medición creados sobre la base de la estrategia del negocio o sobre la visión del área a ser analizada, o a una mezcla de ambas. En el caso de este estudio se propuso encontrar aquellos indicadores que partiendo de las políticas de recursos humanos, puedan medir su efectividad sobre la atracción y retención del capital humano.

De las encuestas de salida se observa que la razón principal de cese es por renuncia voluntaria por motivos de movimiento a una mejor oferta laboral. La población mas representativa de ceses por este motivo son los mandos intermedios: ingenieros, coordinadores y analistas, quienes funcionalmente dependen de las gerencias y jefaturas, y se encargan de ejecutar, las disposiciones de quienes están en un nivel jerárquico superior.

Dentro de las razones que dentro de una expectativa de mejora laboral se pueden encontrar se infieren:

- Mejoras económicas.
- Ascensos en una estructura organizacional (de analista en una empresa a jefe en otra).

- Mayores retos profesionales en un mismo nivel en una estructura (el mismo puesto con otras funciones que fomenten el aprendizaje).

Para usar un termino legal, por principio de la realidad, los movimientos de personal por cese siempre van a suceder por una condición natural todo tiene un final, una implecable carrera en una empresa termina en una impecable jubilación, lo que abre la puerta a un joven con nuevas ideas que traerá sus consecuencias para bien o para mal, eso no se sabe de inicio, aunque una idea puede dar. O siempre va haber otra empresa que nos atraiga por sus políticas de beneficios mas que la nuestra, o por la tecnología que usa, es hasta un símbolo de estatus mencionar que nuestra empresa usa el ultimo sistema integrado de gestión o que consiguió la certificación del ultimo ISO y eso nos va a llamar la atención porque de alguna manera va a encajar con nuestras motivaciones de desarrollo. Estas motivaciones “asaliables”, si cabe el termino, son mas permanentes en el tiempo porque el salario a la larga va tener un limite aunque se llegue a presidente de directorio, pues el siguiente paso será renunciar para formar un negocio propio por la cantidad y calidad de Know how que se va a tener.

Al final este trabajo sirve para validar la expresión de que el capital humano en su figura de talento, es el activo mas importante de la empresa y por lo tanto hay que procurar conseguir el mejor que aporte valor a la empresa y mantenerlo, por eso la importancia de las políticas de atracción y retención de capital humano, y de los indicadores que sirvan de mantenimiento para mejorarlos en el tiempo.

BIBLIOGRAFIA

1. MANPOWER PERÚ

2006 Como hacer frente a la futura crisis de talentos

2. DIBBLE, Suzanne

2001 Conserve a sus empleados valiosos, estrategias para conservar el recurso mas importante de su organización. Primera Edición. Mejico. Oxford University Press Mexico

3. DAVENPORT, Thomas

2000 Capital Humano, creando ventajas competitivas a través de las personas. Segunda Edicion. Barcelona. Ediciones Gestión

4. ESCUELA DE POSTGRADO - UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

2004 Material del curso: Auditoria de la Función de los Recursos Humanos. Lima; EPG UPC

5. ESCUELA SUPERIOS DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

2003 Material del seminario: Medición Integral de la Gestión de Capital Humano. Lima; ESAN

6. RAJENDRA Sisodia y otros

2007 Firms of Endearment, Pensilvania, Wharton School Publishing

