

Caso de Discusión N° 4

Gestión del Talento en Recursos Naturales

Abril 2024

Este caso presenta los desafíos del desarrollo de las personas, uno de los factores clave de éxito para la ejecución de la estrategia de la empresa.



Introducción

Andrés López, Gerente de Recursos Humanos de la filial en Santiago de la empresa de recursos naturales Sprint Mining Company, ordenó las fichas de personal y miró el reloj que había recibido al cumplir diez años de servicio. En quince minutos, Sally North, gerente de proyectos del nuevo Centro de Negocios, vendría a verlo para conversar acerca de candidatos(as) para la nueva organización. Se reclinó en su asiento y recordó el día de la creación del Centro de Negocios. Sprint Mining era una empresa estable con operaciones en las Américas, Europa, África y Asia Pacífico, que sorteaba hábilmente los habituales ciclos del precio del cobre, su principal producto, con sus inversiones en petróleo, oro y otros recursos naturales.

Tres años atrás, la casa matriz en Londres había decidido establecer un Centro de Negocios en Santiago para proveer servicios de procesos *staff* a las filiales en las Américas, Europa y África, lo que había dinamizado su trabajo en Recursos Humanos. El Centro ya contaba con mil empleados(as), dedicados a servicios de contabilidad (60%), adquisiciones (20%) y sistemas (20%). El nuevo proyecto de Sally

North agregaría otros 200 empleados(as) encargados del pago de remuneraciones de todos los empleados(as) de Sprint Mining en las Américas, Europa y África, partiendo por el sueldo del CEO en Londres.

Santiago había sido seleccionado por sobre Buenos Aires y Rio de Janeiro debido a su diferencial favorable en infraestructura de telecomunicaciones, abundancia de talento con manejo de idiomas y costo laboral razonable. El Centro de Negocios en Santiago tenía un centro hermano en Singapur que daba servicios *staff* a las filiales de Sprint Mining en Asia Pacífico. Planes de continuidad de negocios consideraban que los centros se respaldarían mutuamente pese a las doce horas de diferencia.

Sally North fue la gerente del proyecto del Centro de Negocios en Singapur antes de venir a Santiago. No tenía aún 40 años de edad y combinaba su conocimiento de proyectos con experiencia en operaciones. Había liderado una mina subterránea de carbón cerca de Sydney, su ciudad natal. Andrés López estaba de acuerdo con el potencial de vicepresidente de casa matriz que aparecía en su ficha de personal. Era eficiencia pura y a la vez una muy buena persona. ¿Podría en el futuro convertirse en la primera mujer CEO de Sprint Mining?

Andrés anotó “Rotación” en un papelito amarillo y lo pegó sobre las fichas de personal. Las renunciadas lamentadas eran el mayor desafío que enfrentaba el Centro y que ponía en duda su efectividad a futuro.



Desarrollando el Talento

Andrés López escuchó que tocaron a su puerta. Sally había llegado con cinco minutos de anticipación. Andrés abrió la puerta, la invitó a pasar y le ofreció un café.

– Gracias Andrés, muy amable. –Dijo Sally en perfecto castellano. – Perdí la costumbre de estas oficinas cerradas. En el Centro de Negocios estamos en planta abierta.

– Lo sé, Sally, cada dos días voy allá; el Centro es mi cliente principal.

– Revisemos por favor los candidatos y candidatas. Necesito que me ayudes a identificar al gerente de Payroll, al gerente de Contabilidad de Payroll y al gerente de Datos de Personal. Quiero que los tres

cargos sean cubiertos por chilenos o chilenas. No quiero expatriados. No importa que no tengan experiencia en Payroll. Busco líderes.

Andrés desplegó fichas de personal, cuadros de sucesión y listados de potencial. Cada recomendación venía acompañada de un resumen de la evaluación de desempeño, comentarios de pares y subordinados. Había adoptado el formato de evaluación de Deloitte y el 360° que partió con British Petroleum.¹ Para cada cargo tenía tres candidatos y una recomendación. Sus tres sugerencias eran personas con experiencia en Operaciones: una chilena que además había trabajado en control de gestión y dos chilenos que volvían de asignaciones en el exterior. Pese a que no habían trabajado en Payroll ni en Recursos Humanos, donde generalmente reside el pago de remuneraciones, habían expresado un alto interés por trabajar en el Centro de Negocios.

Sally preguntó por los índices de seguridad de sus equipos de trabajo. Andrés sonrió. Había escuchado varias veces a Sally decir que la seguridad era el reflejo de un(a) buen(a) líder. En la última semana había tenido varias reuniones con Prevención de Riesgos para prepararse para esta reunión. Andrés aprendía rápido y confiaba tener las respuestas a todas las preguntas que pudiera hacer Sally.

– Mira la profundidad de estos análisis de cuasi accidentes. –Dijo Andrés. – Fíjate en las lecciones aprendidas. Se nota que tienen un verdadero compromiso con la seguridad.

Sally hizo varias preguntas para luego aceptar las tres recomendaciones.

– Gracias Andrés, resolviste mi problema. Las tres personas serán ideales para el Centro y la asignación en estas funciones *staff* redondeará su desarrollo. Mantengamos por ahora sus planes de sucesión en Operaciones. Consideremos estos cargos como designaciones de desarrollo de carrera. No recuerdo si te conté de cómo ubiqué al gerente del Centro en Singapur. Los candidatos eran todos expatriados pero yo quería un singapurense. De pronto me llama el gerente de Adquisiciones y me ofrece un ingeniero de su equipo que era el número uno en el listado de desempeño de Asia Pacífico y originario de Singapur. No lo podía creer. Traté de indagar más acerca de su experiencia. A la quinta pregunta, el gerente de Adquisiciones me dijo: “Sally, te estoy pasando mi mejor persona, por qué eres tan desconfiada, si no lo quieres dímelo, yo feliz me lo quedo”. Respondí: “Es que nadie te ofrece el mejor de la lista; siempre se quieren sacar de encima el caso problemático. Lo acepto encantada”. Mucho tiempo después me encontré en una comida con el gerente de Adquisiciones. Le agradecí su recomendación; el gerente del Centro había resultado perfecto para el cargo. Me dijo que pocas semanas después, había transferido a la número dos de su lista de desempeño a Sistemas y a la número tres a Operaciones. Al ver mi cara de perplejidad me explicó. “Sally, yo siempre estoy atento

¹ Deloitte hizo una reingeniería a su proceso de evaluación. Al final de cada proyecto, Deloitte pide al/la líder que opine sobre acciones futuras acerca de los(as) integrantes del proyecto: (1) si fuera mi dinero, daría a esta persona el mayor incremento salarial y bono posible (en una escala de 5 puntos que va de totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo); (2) siempre quiero a esta persona en mi equipo (totalmente de acuerdo a totalmente en desacuerdo); (3) esta persona está en riesgo debido a bajo desempeño (si o no); y (4) esta persona está lista ahora para una promoción (si o no). Marcus Buckingham & Ashley Goodall. “Reinventing Performance Management”. *Harvard Business Review*. Abril 2015.

Como una de las iniciativas para apoyar los cambios deseados en el liderazgo, British Petroleum estableció la práctica de que los equipos de trabajo entreguen retroalimentación a los(as) líderes. Polly Kettley. *Personal Feedback: Cases in Point*. The Institute for Employment Studies, University of Sussex. 1997.

a las vacantes que aparecen en la organización. Me adelanto y ofrezco a mi mejor persona, quien recibe una promoción y un buen aumento salarial. Por otra parte, cada año recibo decenas de solicitudes de personas de otras funciones que quieren trabajar conmigo. Se pasó la voz de que trabajar en Adquisiciones es un trampolín para el desarrollo de carrera. ¡Por cada persona que transfiero, tengo cinco reemplazantes!”

– Muy buena anécdota, Sally. –Dijo Andrés. – Aprovecho de comentarte una inquietud que tengo. Las renuncias lamentadas en el equipo de Contabilidad del Centro están en 19% en términos anuales con un aumento en la tendencia en los últimos meses. Sistemas está en 15% y Adquisiciones en 18%. Prepárate porque de las 200 personas que contrates para Payroll, al cabo de un año vas a perder 40.

– Lo he conversado con los gerentes de las tres funciones. Son los *millenials*. No hay cómo mantenerlos contentos.

Fuga de Talento

Sally North tomó el desafío de la fuga de talento de forma personal. Sabía que si renunciaban las personas responsables del pago de remuneraciones y dejaban al CEO de Sprint Mining un mes sin sueldo sería su cuello que estaría en riesgo. Mientras avanzaba el proceso de reclutamiento del equipo de Payroll, pidió las entrevistas de egreso desde la creación del Centro tres años atrás y las analizó.² En la gran mayoría de los casos, las compensaciones aparecían como causa del egreso. Las personas se iban de la compañía por ofertas al menos un 20% superiores a su remuneración actual.

Sally quiso verificar su análisis y contactó a muchas de las 450 personas que habían egresado del Centro en los últimos tres años, preguntándoles por qué habían tomado la decisión de buscar otro trabajo. Sorprendentemente, las razones no incluían compensaciones. 70% de las renuncias lamentadas fue porque las expectativas de desarrollo de carrera no se habían cumplido; 20% por conflicto con el supervisor(a) y 10% por insatisfacción con el cargo.

Sally North se reunió con los(as) nuevos(as) gerentes para presentarles los resultados de su estudio. María Paz Echeverría, la gerente de Contabilidad de Payroll, propuso una hipótesis acerca de la discrepancia entre los datos de Recursos Humanos, que apuntaban a un problema de compensaciones, y el análisis de Sally, que indicaba que expectativas no cumplidas, conflicto e insatisfacción eran las causas del egreso.

² El equipo de Recursos Humanos entrevista a las personas que se retiran de la organización usando un formato estándar con el objetivo de recopilar antecedentes que expliquen la causa del egreso. Una renuncia se clasifica como “lamentada” si se pierde una persona que agrega valor y se resiente la organización; o “no lamentada”, si involucra a una persona que no aporta al resto del equipo.



– Pienso que ambas miradas están correctas. –Sugirió María Paz. – Tu análisis, Sally, ha descrito tres causas que gatillan la decisión de partir. En cambio, Recursos Humanos ha identificado la consecuencia de la decisión: una vez que la persona ha decidido partir, no se irá hasta conseguir una oferta suficientemente buena.

– Si es así, tenemos una posibilidad de revertir la decisión. –Indicó Ricardo Torres, el gerente de Datos de Personal. – Si supiéramos que la persona ha decidido irse, tendríamos tiempo hasta que consiga trabajo para convencerla de quedarse.

– Tendría que haber mucha confianza para que la persona divulgue esa información. –Señaló Carlos Valenzuela, el gerente de Payroll. – Lo veo poco probable.

– Vale la pena explorarlo. –Estableció Sally. – Nos estamos jugando nuestros cargos en esto. Nuestra rotación lamentada debe ser cero.³

Una Cultura de Retención del Talento

Antes de que pasara un mes, Sally North convocó al equipo gerencial de Payroll para consensuar recomendaciones derivadas del estudio del egreso. La idea era crear una cultura de retención del talento desde el primer día en que las personas empezaran a trabajar en el Centro. Pese a estar inmersos(as) en el aprendizaje de sus nuevas funciones, los(as) tres gerentes habían investigado a fondo tanto la fuga de talento como su retención.⁴ Su experiencia en Operaciones les permitió visualizar que, al igual que la seguridad, la retención del talento es la marca de un o una gran líder. Al final de la reunión, habían llegado a un acuerdo sobre los tres elementos de la cultura deseada – desarrollo de carrera, liderazgo y satisfacción en el cargo – identificados como causas de las renuncias.

³ Las entrevistas de egreso pueden conseguir mejor información si preguntan cuándo la persona tomó la decisión de buscar trabajo y por qué. Es sorprendente que las personas recuerden hasta la fecha en que tomaron la decisión y la razón se mantiene vívida en el tiempo. El tiempo entre la decisión de partir y la renuncia dependerá de las condiciones del mercado laboral, pudiendo ser entre tres y nueve meses.

⁴ SENCE, Centro de Ingeniería Organizacional Universidad de Chile y OTIC SOFOFA. *Gestión de Personas en la Empresa Chilena, la Necesidad de una Transformación*. 2019.

Con respecto a desarrollo de carrera, se preocuparían de:

- (1) comunicar las rutas de desarrollo de carrera disponibles, con enfoque en el largo plazo;
- (2) proveer una capacitación oportuna y efectiva; y
- (3) asegurar una evaluación de desempeño objetiva, oportuna, justa y enfocada en la mejora.

Sobre el estilo de liderazgo, se comprometieron a:

- (1) desarrollar e inspirar por medio del ejemplo; y
- (2) crear confianza vía calidez, coherencia y consistencia;
- (3) cumplir lo que se promete.

Con respecto a la satisfacción en el cargo, se preocuparían de:

- (1) validar que el cargo esté en línea con los intereses de la persona;
- (2) asegurar un balance vida/trabajo apropiado; y
- (3) motivar y cuidar el clima laboral.



Re-Reclutamiento

– Falta algo. –Dijo María Paz. – Nos falta un proceso para crear confianza, como muy bien observó Carlos, que nos permita reaccionar, como señaló Ricardo, antes de que la persona presente la renuncia. Investigamos y encontramos una herramienta interesante llamada “re-reclutamiento”.

– El objetivo del re-reclutamiento es recrear todos los días la emoción y el compromiso que la persona siente en su primer día de trabajo. –Indicó Carlos.

– Es un proceso de tres pasos. –Explicó Ricardo. – Primero, hay que saber cuán importante es cada integrante del equipo para el éxito de todos y todas. Segundo, debemos conocer los intereses, necesidades y expectativas de cada persona. Tercero, tenemos que transformar dichos intereses,

necesidades y expectativas en acciones diseñadas para satisfacerlas, aumentando de paso el entusiasmo y compromiso de la persona.

– Por ejemplo, la persona puede sentirse insegura con respecto a su trabajo. –Dijo María Paz. – La acción sería asignarle una mentora. Otra persona podría no tener los conocimientos para hacer bien su trabajo. La acción sería inscribirla en un curso. Otro querría un aumento de sueldo. La respuesta sería describir el sistema de compensaciones, aclarando que las acciones salariales son anuales. Por lo tanto, la acción puede ser decir que no, pero con una explicación.

– Proponemos comenzar el proceso de re-reclutamiento apenas reclutemos a la primera persona. – Agregó Ricardo. – Va a ser parte integral de nuestra cultura de trabajo.

– Hagámoslo. –Aprobó Sally.

Cuando se completó el proceso de selección y doscientas personas se incorporaron al Centro, partió el proceso de re-reclutamiento. Cada dos semanas, cada supervisor(a) se reunía individualmente con cada integrante de su equipo. Inicialmente, cada reunión duraba 45 minutos.



Los supervisores(as) ocupaban las reuniones para identificar los intereses individuales. Se diseñó un conjunto de preguntas:

- (1) ¿Cuáles son las tres cosas de su trabajo que más le gustan?
- (2) ¿Cuáles son los tres aspectos que más lo desmotivan de su trabajo?
- (3) ¿Qué cambiaría en su trabajo?
- (4) ¿Qué le preocupa acerca de su trabajo?
- (5) ¿Cómo está su balance vida / trabajo? ¿Qué haría para mejorarlo?
- (6) ¿Qué cambiaría en el ambiente laboral?
- (7) ¿Tiene los recursos que necesita?
- (8) ¿Tiene la autoridad que requiere para tomar decisiones?
- (9) ¿Está cómodo conmigo como su supervisor(a)?
- (10) ¿Qué cargo aspira a tener antes de jubilar?
- (11) ¿Qué necesita ahora para avanzar en su carrera?
- (12) ¿Se están cumpliendo sus expectativas de desarrollo profesional?



Al final de cada ciclo de reuniones, cada supervisor(a) enviaba una planilla a su gerente con los intereses identificados y la acción comprometida. A su vez, los(as) gerentes se reunían con cada supervisor(a) cada dos semanas y completaban la planilla para su envío a Sally, quien consolidaba todos los compromisos. Todas las personas participaban en el proceso; la meta era cero rotación lamentada, por lo tanto cada persona era clave.

Se usó la siguiente planilla:

Re-Reclutamiento							
Impacto de Renuncia		Cómo es el Integrante del Equipo			Acciones de Re-Reclutamiento		
Nombre	Impacto	Intereses	Necesidades	Expectativas	Acción	Responsable	Fecha

Después de diez meses, las reuniones bisemanales duraban no más de diez minutos. Unas supervisoras sugirieron eliminar las reuniones diciendo que los temas se habían agotado. María Paz, Carlos y Ricardo les explicaron que las personas valoraban la instancia y su compromiso aumentaba al saberse escuchadas y consideradas. Las reuniones continuarían.

Al cabo de doce meses, la rotación en el equipo de pago de remuneraciones era cero. No hubo ninguna renuncia. En contraste, la rotación en el equipo de Contabilidad llegó a 20%, en Sistemas se mantuvo en 15% y en Adquisiciones llegó a 19%. Los cuatro equipos compartían el mismo edificio, sus integrantes tenían aproximadamente la misma edad promedio de 27 años, eran de la misma compañía y se regían por las mismas políticas de personal. La diferencia era el re-reclutamiento que reforzaba la

cultura de retención de talento del equipo de Payroll. María Paz, Carlos y Ricardo llamaron a Sally, quien había sido transferida a la casa matriz en Londres al término del proyecto de instalación del Centro, para contarle acerca del éxito de la estrategia que habían diseñado.

Al mes treinta y dos desde la creación del equipo de Payroll, su rotación seguía en cero. Ese mes, sonaron las alarmas. En la reunión bisemanal con su supervisora, una analista de Payroll le confidenció que la estaban tentando desde una empresa de tecnología de la información. Ella no lo había buscado; la habían contactado. La oferta no había llegado aún pero estaban hablando de un 70% de aumento de sueldo ya que el cargo era gerencial. La confianza entre supervisada y supervisora se había logrado; la conversación para evitar la renuncia estaba ocurriendo. Dos semanas después de recibir la oferta, la analista presentó su renuncia. Era una oferta que no se podía rechazar. Lo llamativo fue que le tomó dos semanas en decidirse; no quería irse. En su despedida, dijo que pensaba que nunca más trabajaría en un ambiente tan abierto, inclusivo y apoyador.

Conflicto

Carlos Valenzuela, gerente de Payroll, representaba al equipo de pago de remuneraciones en el Consejo del Centro de Negocios, que incluía a los(as) gerentes de Contabilidad, Sistemas y Adquisiciones. En la reunión mensual, el gerente de Contabilidad comentó que otorgaría un aumento extraordinario de sueldo de un 14% al equipo de Contabilidad para intentar frenar la rotación. Como respaldo, presentó los antecedentes de las entrevistas de egreso que apuntaban a un problema en compensaciones. Argumentó que contaba con el presupuesto necesario, autorizado como medida de emergencia por la gerencia de Contabilidad de la casa matriz. Los(as) gerentes de Payroll, Sistemas y de Adquisiciones objetaron la medida, indicando que no se podía favorecer a una parte de la dotación del Centro en un tema tan sensible. Carlos comentó acerca del estudio que había hecho Sally North que señalaba que la compensación no era la causa raíz del problema de rotación.

El gerente de Contabilidad no acusó recibo de las objeciones. Dijo que claramente no entendían la estructura funcional de la empresa; informó que su gerente funcional ya había aprobado el ajuste salarial; y que por lo tanto no requería más aprobaciones. Les recordó que el Consejo del Centro era un ente de coordinación e información, no un organismo directivo y que como muestra de buena voluntad estaba dispuesto a postergar la implementación del ajuste hasta que pudieran presentar una propuesta similar a sus superiores. Apenas terminó la reunión, Carlos se dirigió a la oficina de Andrés López, gerente de Recursos Humanos.

Andrés recibió a Carlos, quien le contó lo que acababa de escuchar. Andrés lo calmó. Explicó que el gerente de Contabilidad se había extralimitado. La nueva estructura de la empresa efectivamente era por funciones globales, pero la labor de Recursos Humanos era instalar políticas globales que actuaran como un pegamento para las funciones, para evitar que cada una fuera por su propio lado. En términos específicos, cualquier acción salarial requería la aprobación de la gerencia de Recursos Humanos. El gerente de Contabilidad le había pedido una reunión para esa tarde, seguramente para obtener su aprobación, la que no sería entregada.

– He escuchado muy buenas cosas del proceso de re-reclutamiento. –Dijo Andrés. – Recomendaré al gerente de Contabilidad que hable con ustedes. Le podría ser de utilidad.

Conclusión



Este caso muestra que la gestión del talento es un factor clave de éxito de la ejecución de la estrategia de la organización.

Discusión sobre el Caso

1. ¿Cómo gestiona el talento Sprint Mining Company?
2. ¿Cómo se evita que el desarrollo de talento sea en silos?
3. ¿Cuáles son las causas de la fuga de talentos?
4. ¿Cuál es la estrategia de retención de talento?
5. ¿Cómo funciona el re-reclutamiento?
6. ¿Es práctico el re-reclutamiento?
7. ¿Cómo se logra comprometer a los supervisores(as) en la práctica de re-reclutamiento?
8. ¿Cuáles son los riesgos de una estructura funcional?
9. ¿Cómo se crea un ambiente de aprendizaje?
10. ¿Cómo se trabaja en equipo entre diferentes funciones?