



La Creatividad en la Gestión del Capital Humano

Ricardo Martínez

Gerente de Recursos Humanos
de Hochschild Mining



Foto: Maggy Producciones

Hace unos días estuve reunido con un amigo gerente de recursos humanos de una empresa minera. Conversábamos acerca de la creciente complejidad del sector minero en general y de los retos para los próximos años, y coincidimos en que el principal será asegurar un flujo positivo de talento que permita sostener las operaciones y su crecimiento. Aquí algunos datos que sustentan ello:

- Se estima una inversión en minería de US\$ 235 billones para Latinoamérica entre 2010 y 2020.
- Se calcula que se requerirán 60,000 personas adicionales en el sector para 2015 y 115,000 para 2020.

- En 1991, las universidades en EE. UU. produjeron 700 ingenieros mineros; en 2011, 135.
- La rotación general en el sector es de aproximadamente 13% en Latinoamérica. Se estima que en el Perú será de más de 15% para 2012.
- El Perú se ha convertido en una fuente de talento minero para países como Chile, Canadá y Australia.

En resumen, nunca como ahora se ha experimentado un ambiente tan competitivo y que fuerce tanto la creatividad en las empresas que quieran estar a la altura del reto. Si bien no hay recetas mágicas para enfrentarlo, un buen comienzo es revisar la ecuación del *total reward* que nos permita un enfoque más preciso en este intento. He aquí la ecuación:

Sueldo (*cash payments*) + Beneficios (*benefits*) + Calidad de vida (*quality & life style*) + Carrera (*careers*) = ≥ 1

Donde:

Sueldo = todos los pagos en *cash* que le hacemos a una persona, mensuales o diferidos (salario, bonos, incentivos, bonos a largo plazo, etc.).

Beneficios = todo aquello que agregamos al sueldo y que puede ser cuantificable (beneficios flexibles, seguros, alimentación, combustible, membresías, etc.).

Calidad de vida = tiempo libre, tiempo personal, flexibilidad de horarios, programas que incluyan a la familia, actividades extracurriculares, programas de responsabilidad social y la fuerza de la marca.

Carrera = crecimiento/desarrollo profesional, carreras internacionales, exposición, inversión en capacitación.

Ahora bien, asignemos valores a cada factor de la ecuación, de la siguiente manera:

-1 = por debajo del promedio del mercado.

0 = como el promedio del mercado.
+1 = por encima del promedio del mercado.

Con estos valores podemos determinar si nuestra posición de competencia es lo suficientemente sólida o si se requiere de ajustes que nos permitan mantener o desarrollar una posición competitiva.

Por ejemplo, digamos que, analizando la data del mercado, sé que mi empresa no es muy competitiva en beneficios, así que le asigno un -1. Con esta misma información determino que la calidad/estilo de vida que mi negocio ofrece está por debajo del mercado, por lo que le asigno también un -1. Por último, a nivel de carrera, no ofrezco tampoco nada diferente a lo de otras empresas del sector, y le doy un 0. Siendo que la ecuación de la retención debe ser siempre ≥ 1 para equilibrar la ecuación, mi valor en el cuadrante sueldos debería ser +3. En otras palabras, para mantener un efecto positivo en la retención debo maximizar mis esfuerzos en el factor sueldo, con el consecuente efecto que esto significa en el gasto de la empresa. Lo interesante de este ejercicio es que nos permite examinar de forma objetiva la competitividad de nuestra organización, y facilita enfocar esfuerzos en aquellos factores en los que somos más vulnerables, de forma de "balancear" nuestra propia ecuación según la estrategia de la compañía.

La creatividad, entendida como la capacidad de desarrollar propuestas diferenciadoras, juega sin duda un papel fundamental en este esquema de diferenciación. Aquellos sistemas que nos permitan o, mejor aún, promuevan la innovación en las formas de gestionar al capital humano se convierten en críticos. Es momento de comenzar a pensar diferente si queremos estar a la altura del reto. Desempolvemos la creatividad del baúl de la gestión humana. ■