Universidad ORT Uruguay

Facultad de Administración y Ciencias Sociales

ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE TALENTOS MÁS VALORADAS POR COLABORADORES EN UNA EMPRESA TERMOELÉCTRICA SURCOREANA EN URUGUAY

Entregado como requisito para la obtención del título Máster en Dirección de Recursos Humanos

GRACIELA DAYANA SASTRE HERNANDEZ – 221659

TUTORA: LIC. VIRGINIA FASANO, MBA

2023

Montevideo, 24 de abril de 2023.

Declaración de autoría

Yo, Graciela Dayana Sastre Hernández, declaro que el trabajo que se presenta en esa obra es de mi propia mano. Puedo asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizaba Estrategias de retención de talentos más valoradas en una empresa termoeléctrica;
- Cuando he consultado el trabajo publicado por otros, lo he atribuido con claridad;
- Cuando he citado obras de otros, he indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente mía;

En la obra, he acusado recibo de las ayudas recibidas;

- Cuando la obra se basa en trabajo realizado juntamente con otros, he explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por mí;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

Graciela Dayana Sastre Hernández

Dedicatoria

En primer lugar, dedico este trabajo enteramente a mi madre quien es la persona que inspiró mis estudios desde el comienzo, que me brindó su apoyo incondicional y ha hecho lo imposible posible para que pudiera estudiar. Mamá, gracias por tanto esfuerzo y amor, y por sobre todo por confiar en mí y ver el potencial que quizás yo no veía.

En segundo lugar, dedico esta obra a mi hijo que ha llegado a mi vida para alegrarla por completo con su dulzura y alegría. Justo cuando creía haberlo alcanzado todo, llegaste para enseñarme mi rol más importante, para mostrarme el verdadero sentido de la vida y ayudarme a descubrir quien realmente soy.

No existe amor más infinito que el que siento por mi madre y mi hijo, gracias a ambos por su paciencia, su entrega, su incondicionalidad y su amor.

Agradecimientos

Quiero agradecer primeramente a la empresa KEPCO KPS en la cual trabajo hace más de 6 años que me ha permitido realizar la investigación en su organización, permitiéndome analizar y comentar datos sobre su negocio y sus colaboradores. Quiero especialmente agradecer a mi gerente y al director por su buena disposición, permitiéndome realizar este trabajo en la organización a la que tanto aprecio le tengo.

De igual manera quiero agradecer enormemente a todos mis compañeros de trabajo que han colaborado y hecho posible esta investigación respondiendo a mi cuestionario, encuesta y entrevistas, sin ellos la viabilidad de mi proyecto hubiera sido nula. Sin dudas KEPCO KPS cuenta con un talentoso y excelente grupo humano.

Especialmente, doy las gracias a mi tutora Virginia Fasano por el apoyo durante todo este proceso, quien con su vasta experiencia, conocimiento y guía permitió el desarrollo de este trabajo. Su apoyo, sostén emocional y académico han sido indispensables para alcanzar esta meta tan importante en mi vida. Gracias Virginia por adaptarte a mis tiempos de mamá, trabajadora, ama de casa y estudiante.

También agradezco mucho a nuestra coordinadora Ximena Fernández quien ha transitado toda mi carrera como un pilar de apoyo esencial, con la que decidí el tema de esta tesis y quien ha participado activamente guiándome para pulir este trabajo.

1. ABSTRACT

El presente trabajo toma como objeto de estudio la empresa multinacional de producción de energías KEPCO KPS teniendo por objetivo realizar una investigación dentro de la organización sobre las estrategias de retención de empleados más valoradas por sus colaboradores.

Se inicia el análisis presentando el marco teórico que contextualiza al sector de Recursos Humanos hoy con su rol de socio estratégico del negocio a través de su gestión de talentos alineada a los objetivos corporativos.

Luego se presenta a la organización realizando un análisis o diagnóstico organizacional que permite comprender a la corporación, su contexto y actividad principal.

Posteriormente se realiza una investigación sobre cuáles son los beneficios más valorados por los trabajadores para permanecer en una organización utilizando como método de investigación la encuesta, cuestionario y entrevista. Se analizan los datos obtenidos concluyendo que la estrategia de retención te talentos más valorada por los colaboradores de KEPCO KPS es el salario económico representado por un 31,82% de los colaboradores encuestados, seguido por la Salud y Seguridad Laboral correspondiente a un 19,70% y en tercer lugar seguido por la Remuneración total representado por un 18,18% de los encuestados.

Finalmente se diseña un plan estratégico para KEPCO KPS en función de los datos analizados previamente en donde se realizan propuestas de mejora en función de sus necesidades desarrollo del área de recursos humanos.

Palabras clave: retención de talentos – salario económico - salario emocional- beneficios laborales – empresa surcoreana en Uruguay - Central termoeléctrica de ciclo combinado de UTE

INDICE

1. ABSTRACT…….....5

2. MARCO TEÓRICO……10

2.1. Marco del problema y su relevancia……...10

2.2. Revisión de la literatura científica…… 11

2.3. Gestión del Talento Humano…… 11

2.4. Movilización del Talento……14

2.5. Rol del área de Recursos Humanos como socio estratégico……17

2.6. Planificación estratégica de Recursos Humanos…….21

2.7. Cuadro de Mando Integral……..23

2.8. People Analytics…….24

2.9. Metodologías Agiles……...25

2.10. Design Thinking……...28

2.11. Modelo de Madurez en gestión……30

3. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN…….31

3.1 Misión, visión, objetivos estratégicos y valores…… 31

3.2 Cultura…… 32

3.3 Liderazgo ……34

3.4 Estructura…….36

3.5 Modelo de Negocio……..39

3.5.1 Canvas B……39

3.6 Diagnóstico organizacional: PESTEL……40

A) Análisis de factores políticos……40

B) Análisis de factores económicos……...42

C) Análisis de factores sociales……..43

D) Análisis de factores tecnológicos……..44

E) Análisis de factores ecológicos……46

F) Análisis de factores legales……..47

G) Tabla de resumen del PESTEL……49

H) FODA de la Organización……50

I) Estrategias de mejora del FODA……...52

3.7 Área de Recursos Humanos en la Organización……..53

3.8 Descripción de la plantilla……53

3.9 Inventarios de puestos de trabajo…….53
3.10 Valoración de puestos……53
3.11 Descripción de puestos……..54
3.12 Proyecciones a futuro…….60
3.13 Características del capital humano…….61
3.14 Propuesta de valor……..61
3.15 FODA del área de Recursos Humanos……63
3.16 Procesos y prácticas claves de Gestión Humana……...64
3.17 Prácticas de Gestión Humana en KEPCO KPS……..65
1) Atracción y Selección……67
A) Vacantes altamente especializadas……..67
B) Vacantes medianamente especializadas……..68
C) Vacantes locales……..69
D) Todas las anteriores……69
2) Contratación……..70
3) Inducción……...71
4) Capacitación……..73
5) Gestión del desempeño……..74
6) Gestión de la remuneración……79
7) Relaciones Laborales……80
8) Desarrollo del talento……81
9) Responsabilidad Social Empresarial (RSE)……...81
10) Salud y Seguridad Laboral……81
11) Comunicación interna……...82
3.18 Diagnóstico de Madurez de los procesos de Recursos Humanos de KEPCO KPS……....83
3.19 Políticas de Recursos Humanos……84
A) Políticas de selección……84
B) Políticas de ingresos……..84
C) Políticas salariales……84
D) Políticas de Compensaciones y Beneficios……...85
E) Políticas de desvinculación……...85
F) Políticas de promoción interna……..85
G) Políticas de capacitación……...86

4. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA ESPECÍFICO…….87

4.1 Introducción……...87

4.2 Objetivos de la investigación…….90

4.3 Objetivo general……90

4.3 Objetivos específicos ……90

5. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN…… 91

5.1 Técnica de recogida de datos…… 91

1) Cuestionario de preguntas cerradas…… 91
2) Encuesta adhoc……95
3) Entrevistas semiestructuradas…….....96

5.2 Cronograma de aplicación de técnicas de recolección de datos…….99

5.3 Definición y operacionalización de la variable dependiente: estrategias de retención de talentos…… 99

SALARIO ECONÓMICO……100

A) Remuneración total……100
B) Equidad interna y externa…….....101
C) Sistema de beneficios y compensaciones…….....101
D) Reconocimientos, recompensas e incentivos…….....102
E) Retribución flexible……...102

SALARIO EMOCIONAL…….103

A) Flexibilidad horaria……103
B) Comunicación asertiva y feedback……....103
C) Motivación extrínseca ……...103
D) Interacción social …….....103
E) Evaluación de desempeño……..104
F) Trabajo remoto……..104
G) Salario emocional……..104
H) Cultura organizacional y Clima Laboral……....105
I) Desarrollo personal y laboral……105

5.4 Variable Independiente……106

5.5 Población y Muestra……106

Definición de la población…….106

Definición de la muestra……106

6. TRABAJO DE CAMPO……...107

7. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS……...108

7.1 Resultados de encuesta adhoc de orden jerárquico……..108

7.1.2 Estrategia de retención de talentos más valorada en ranking 1……109

7.1.3 Estrategia de retención de talentos más valorada en ranking 2……111

7.1.4 Estrategia de retención de talentos más valorada en ranking 3…….....112

7.1.5 Estrategia de retención de talentos menos valorada en ranking 16…….113

7.1.6 Estrategia de retención de talentos más valorada en mujeres……..114

7.1.7 Estrategia de retención de talentos más valorada en mujeres……..116

7.1.8 Estrategia de retención de talentos más valorada Montevideo……....117

7.1.9 Estrategia de retención de talentos más valorada San José…….118

7.1.10 Estrategia de retención de talentos más valorada por jóvenes……118

7.1.11 Estrategia de retención de talentos más valorada por adultos……119

7.2 Resultados de cuestionario de preguntas cerradas……...120

7.3 Resultados de entrevistas semiestructuradas……...122

8. ANÁLISIS DE LOS DATOS……... .125

9. CONCLUSIONES…….127

10. PLAN ESTRATÉGICO……129

11. BIBLIOGRAFÍA……...138

12. ANEXOS…….140

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco del Problema y su relevancia

Las relaciones laborales han evolucionado drásticamente en los últimos años pasando de paradigmas industriales y mecanicistas a uno mucho más dinámico donde el colaborador es protagonista y actor relevante, complejizándose cada vez más la relación de las organizaciones con sus colaboradores. Actualmente atraer y retener talentos claves en una organización es un desafío para las compañías en un mundo donde el dinamismo, la agilidad y volatilidad son características inherentes a las generaciones de talentos actuales.

Las empresas hoy se ven obligadas a pensar estrategias cada vez más creativas y asertivas para atraer y retener los talentos que le son claves para su negocio a fin de poder desarrollar exitosamente su actividad.

Las problemáticas de rotación de personal o escasez de talentos adecuados son problemas que impactan directamente en el resultado final del negocio ya que sin los talentos adecuados resultaría imposible desarrollar exitosamente un negocio. La alta rotación de personal impacta en las organizaciones de manera tal que estas invierten tiempo y dinero en los procesos de atracción y selección, así como de inducción y capacitación, para luego perder el talento que necesitan. Por ello, resulta tan importante poseer estrategias eficaces que permitan captar y retener a los talentos claves de las organizaciones. Para lograr esto, es necesario conocer e identificar que estrategias de atracción y retención de talentos resultan eficaces.

Según Deeprose (2006) la razón más importante para reconocer y recompensar a los empleados es que tiene buen sentido comercial. Hacerlo de manera efectiva ayuda a las organizaciones para hacer lo siguiente: aumentar sus ingresos y ganancias, retener a sus mejores empleados y reclutar nuevos talentos e inspirar el máximo rendimiento de todos sus empleados. Reconocer y recompensar a los empleados hace más que hacer felices a las personas. Los números sólidos muestran que contribuye directamente a los resultados finales.

Deeprose plantea que, para reforzar la conexión existente entre las recompensas y los resultados de negocios, algunas empresas enfocan sus programas de recompensas directamente en sus estrategias para el éxito.

2.2 Revisión de la literatura científica

Existen múltiples estudios sobre las estrategias de retención de talentos de diferentes organizaciones, al respecto por ejemplo la investigación desarrollada por Leonardo Nelmi Trevisan et al (2014), plantean un análisis de 2 empresas brasileras, una del rubro energético y la otra del rubro farmacéutico. Estas empresas identificaron a los profesionales que consideraban talentos a través de la aplicación de un cuestionario a los empleados, con 51 afirmaciones, cuyos resultados sirvieron para analizar el vínculo entre los factores de retención y la intención de permanecer en la empresa. (puede ser interesante agregar Encuesta)

Entre los resultados se encuentra que los factores de retención explicaron 86% en la empresa energética y 83% en la empresa farmacéutica, de la variación en la variable "intención de permanecer en la empresa". Se observó que los talentos están determinados por el modelo de gestión de cada empresa.

Ortlieb y Siebens (2016) desarrollaron una taxonomía de 5 estrategias de retención del talento asociado a las competencias de los empleados. Las estrategias de retención definidas son: incentivos (monetarios y no monetarios), incrementos salariales y retribución variable, responsabilidades y oportunidades de carrera, normas y valores: implicación con los objetivos del negocio y sentido de pertenencia, coacción: contratos de regulación del trabajo con sanciones por dejar la empresa, captación de nuevos talentos: captación de nuevos profesionales y directivos, gestión del conocimiento: obtención de know-how a través de manuales y guías, usos de tecnologías de la información o sistemas especializados e intercambio de experiencias.

"La estrategia de retención basada en normas y valores fue considerada la más efectiva, seguida por la estrategia en incentivos y luego la de captación de nuevos profesionales". En el cuarto lugar quedó la estrategia de conocimiento y por último en el quinto lugar la de coerción. Ante ello, se concluyó que un modelo que busca involucrar a las personas en los objetivos y valores de la empresa resulta más eficaz.

2.3 Gestión del Talento Humano

Scullion (2010) manifiesta que la gestión del talento humano se describe a menudo como la atracción, identificación, desarrollo, compromiso, retención y despliegue de talentos.

Se adoptan diferentes términos para "talento", por ejemplo “excelentes habilidades”, “empleados clave”, “alto potencial” o “aquellos individuos con alto potencial que son de particular valor para una organización”.

Thunnissen, M (2015) plantea que los resultados de la gestión de talentos y las prácticas de gestión necesarias para obtener los resultados previstos son cuestiones clave. En general, la literatura referente a la gestión de talento humano proporciona una interpretación racional e instrumental del proceso de gestión: los talentos se reclutan y desarrollan con una amplia variedad de prácticas para dirigir su comportamiento en una dirección que se ajuste a las necesidades de la organización y, como resultado, el individuo está feliz y motivado, aumentando el rendimiento del individuo y de la organización. La suposición general en este enfoque es que la eficacia de la gestión del talento humano depende principalmente de la alineación estratégica de la gestión del talento. En el campo de Human Resources Management (HRM) es ampliamente reconocido que el proceso a través del cual la estrategia de recursos humanos conduce al desempeño no es tan simple como la literatura lo sugiere. La ruta de la estrategia de recursos humanos al desempeño organizacional consiste en un conjunto de procesos subyacentes en múltiples niveles, y en cada proceso intervienen diferentes actores y factores que obstaculizan y posibilitan, a través de los cuales la variación puede ocurrir en cada uno de esos niveles.

Thunnissen, M (2015) se pregunta ¿qué prácticas e instrumentos son implementados por las organizaciones para lograr los objetivos previstos de la gestión de talentos? Dries (2013) expresa que hasta ahora la mayoría de las publicaciones sobre este tema han carecido de una descripción clara de las prácticas involucradas en la gestión del talento. Una amplia variedad de instrumentos relacionados con reclutamiento, dotación de personal, desarrollo y retención han sido presentados y prescritos, sin más clasificación o estructuración.

Thunnissen, M (2015) identifica y explica lo que sucede en la práctica, cuál es la distinción entre prácticas centradas en la producción "dura" y personas "blandas".

Truss et al., (1997); Greenwood, (2002) y Legge, (2005), describen que el enfoque "duro" se basa en la teoría X de Mc Gregor, y refleja una perspectiva instrumental y utilitaria sobre los humanos: los empleados son vistos como objetos o recursos que necesitan ser controlados y administrados de manera efectiva para que se puedan cumplir los objetivos

organizacionales. Los instrumentos y prácticas de recursos humanos en este enfoque se centran en medir, controlar, aumentar el rendimiento y la productividad de los empleados.

Por el contrario, el enfoque "suave" de Gestión en Recursos Humanos se basa en la teoría Y de McGregor, asumiendo que los empleados son humanos con sus propias emociones y necesidades que dirigen su comportamiento. Respecto a este enfoque Greenwood, (2002) expresa que los intereses y derechos del trabajador son una preocupación, paralelamente a los intereses de la organización. En este enfoque en lugar de ejercer el control por sanciones y presiones, Legge, (2005), partidario del enfoque "suave" cree que los gerentes necesitan tener confianza en la responsabilidad de los propios empleados, y apoyar y estimular a los empleados en su desarrollo, preferentemente con prácticas que potencien compromiso y desarrollo personal y profesional.

Wright y Nishii (2013) reconocen que la implementación real de las prácticas de Recursos Humanos previstas, son realizadas por otros actores además de los que toman las decisiones en la coalición dominante, y que esas prácticas implementadas a menudo se aplican de maneras que difieren de la intención inicial. Los autores argumentan que los obstáculos tanto a nivel organizacional como individual pueden interferir con el proceso de implementación. Los obstáculos a nivel organizacional se refieren a la falta de coherencia interna de las prácticas de gestión de recursos humanos, la ausencia de procesos e infraestructura consistentes para apoyar la implementación, u otros. Los obstáculos a nivel individual están relacionados a los actores involucrados en el proceso de implementación, en particular, el papel crucial de la línea gerentes en el proceso de implementación. Sikora y Ferris (2014) manifiestan que los esfuerzos deficientes de implementación de recursos humanos pueden resultar en actitudes desfavorables de los empleados, lo que lleva a que los resultados incluyan un menor desempeño y satisfacción en el trabajo y una mayor rotación de talentos.

Guest y Bos-Nehles (2013), los gerentes pueden tener varias razones para obstruir la implementación de prácticas de recursos humanos: podrían no estar dispuestos a desempeñar las responsabilidades de recursos humanos, o incapaz debido a la falta de tiempo o insuficientes competencias relacionadas con los recursos humanos. Pero también la falta de apoyo y asesoramiento del personal de recursos humanos sobre cómo desempeñar su función de recursos humanos, o la ausencia de políticas y procedimientos claros con respecto a sus responsabilidades de recursos humanos pueden obstaculizar a los gerentes.

2.4 Movilización del Talento

Thunnissen, M (2020), utiliza el término “gestión del talento” lo menos posible porque eso significa que el talento se puede gestionar y controlar, mientras que movilizar significa que facilitas y animas a las personas a descubrir, desarrollar y utilizar sus talentos. Eso es fundamentalmente diferente. Movilizar es un término mucho más “activo”.

La autora responde a varias preguntas del área de la gestión del talento tales como:

1- **¿Cómo se puede identificar el talento entre los diferentes grupos de su organización?**

“A nivel individual, existen diferentes formas de identificar el talento: escaneos de talento, cuestionarios de personalidad, cuestionarios de motivación, evaluaciones, coaching, reflexionando y preguntándo a colegas y en evaluaciones 360. Si se elige una herramienta, ya sea un test, una evaluación u otro instrumento: es importante saber con precisión que es lo que mide, hay que trabajar con una prueba fiable y válida.

2- **Cuando se ha identificado el talento, ¿Cuál es el siguiente paso? Desarrollo y uso del talento**

Thunnissen, M (2020), “Nunca es un talento el que identificas, sino siempre un conjunto de fortalezas, de diferentes cosas en las que alguien es bueno y que le gustan. Entonces pensaría que el siguiente paso es desarrollar y utilizar esos talentos en su trabajo. Después de todo, primero debe desarrollarlos antes de poder usarlos. Pero ese no es el caso: estamos descubriendo cada vez más que el talento se desarrolla en el momento en que se usa. Entonces, al usarlo, se desarrolla. El desarrollo y el uso están vinculados. Está claro que se puede hacer esto a nivel individual y de equipo. Dentro de un cargo o posición se puede pastorear y lijar las tareas de tal manera que coincidan con las fortalezas de la persona que ocupa el cargo, para que se adapte el trabajo al talento de la persona. También puede hacerse a un nivel más alto, dentro de un equipo. A modo de ejemplo: “este es el paquete total de tareas y dividamos ese trabajo según los talentos que están presentes”. A esto lo llamamos trabajo orientado al talento. Los gerentes a veces temen que esta forma de trabajar deje las cosas sin hacer, pero eso no es lo que vemos en resultados. Siempre digo: "Mis trabajos podridos podrían ser los trabajos de tus sueños". Y ese pequeño conjunto de trabajos que a nadie le gusta, luego pueden dividirlos entre ustedes.

3- ¿Quién es el responsable del desarrollo del talento? Rol del gerente

"El desarrollo del talento es una responsabilidad compartida". “El desarrollo del talento es una responsabilidad compartida: del individuo, el gerente, el equipo, RRHH y la organización. Actualmente estamos investigando mucho sobre el papel del gerente en esto. Vemos que es muy importante que el gerente preste atención al desarrollo del talento, a la persona que está detrás del empleado y sus necesidades. Pero aún más importante que esa atención sea para empoderar a las personas. Potenciar a las personas. Asegurarse de que realmente alguien tome el control de sí mismo es aún más importante que el entrenamiento y la atención que ofrece el gerente. Él gerente tiene que proporcionar seguridad. Investigaciones recientes de mi cátedra muestran que la seguridad psicológica es la base. A esto le sigue el reflejo y la confrontación con ese empleado, lo que también llamamos liderazgo de apoyo, y, en tercer lugar, como la cúspide de la pirámide, el comportamiento estimulante del propio gerente. A este último lo llamamos liderazgo empoderador: activar y alentar a los empleados a que lo hagan ellos mismos y no decirles cómo resolver algo. Eso requiere mucho de los gerentes: realmente tienen que convertirse en parte del equipo, y no por encima sino al lado del empleado. También tienen que crear esa seguridad psicológica en la que se permite la experimentación. Esa es la base para un clima de talento. Por cierto, el equipo y la organización también juegan un papel importante en el desarrollo de ese clima de aprendizaje o talento, no solo el gerente.

4- ¿Qué factores influyen más en la movilización del talento humano?

Thunnissen, M (2020), “La crisis del coronavirus ha puesto patas arriba el mercado laboral. El desarrollo permanente ya era un tema importante, pero ahora lo es aún más: cómo mantener a su gente empleable y cómo garantizar que podamos cambiar rápidamente a otros trabajos y profesiones versátilmente según la necesidad de los empleados. La formación y el reciclaje reciben una gran atención. Eso es bueno, pero también hay otros factores que son importantes en el desarrollo y la movilización del talento: trabajo instructivo, es decir, trabajo en el que puedes usar tus talentos y que ofrece oportunidades de desarrollo, un equipo orientado al talento, un clima en la organización en el que el desarrollo del talento es central, el papel de los gerentes y una política de recursos humanos apreciativa basada en el enfoque de fortalezas.

5- ¿Cuál es el papel de los datos en la movilización del talento?

Thunnissen,M (2020), “La atención a las personas es fundamental en la movilización del talento, pero los datos también son indispensables. Entonces, se requiere del análisis de recursos humanos. Detrás de los datos se esconde mucha información sobre las personas: después de todo, los datos muestran cómo las personas experimentan la organización y cómo la organización trata a los empleados. Ya se dispone de mucha información de, entre otras cosas, encuestas de satisfacción de los empleados, encuestas de experiencia laboral y entrevistas de salida. Los datos pueden ayudar a descubrir cuáles son exactamente los problemas dentro de la organización. ¿Dónde van las cosas bien y dónde no tan bien? "La educación en recursos humanos debe prestar más atención a los análisis de recursos humanos, la importancia de los datos y el impacto de la tecnología en el trabajo". El departamento de RR. HH. debería volverse más consciente de los datos. Parece que todavía tienen un poco de miedo de eso ahora. Sería bueno que los cursos de recursos humanos prestaran más atención a los análisis de recursos humanos, la importancia de los datos y el impacto de la tecnología en el trabajo. Muchos estudiantes inician un curso de RRHH porque 'quieren hacer algo con las personas', pero los datos y la tecnología ya no pueden ser ignorados en nuestra sociedad y, por lo tanto, tampoco en las organizaciones'.

6- ¿Cuáles son los efectos de la movilización del talento?

Thunnissen,M (2020), "La movilización de talento conduce a más participación, más compromiso, más satisfacción y menos intención de irse". Indefectiblemente la movilización del talento ayuda a las organizaciones con sus dificultades de rotación de personal. “La investigación científica muestra que la movilización de talento a nivel de empleado conduce a una mayor participación, más compromiso, más satisfacción y menos intención de irse.

En realidad, todavía no sabemos mucho sobre los efectos de la movilización de talento a nivel organizacional. Esto se debe en parte a que el desempeño organizacional es difícil de medir para muchas organizaciones, pero también porque hay muchos más factores, además de las personas, que influyen en el desempeño de la organización.

2.5 Rol del área de Recursos Humanos como socio estratégico

Las organizaciones han debido rediseñarse y adaptarse a las nuevas realidades sociales, económicas, políticas y en especial laborales. Para ello, han debido replantearse sus funciones y en especial la función y el rol del departamento de gestión humana.

David Ulrich (1999), postula que para crear valor y alcanzar los objetivos de la organización, los profesionales de Recursos Humanos deben centrarse en definir los aportes que puede realizar su trabajo. Una vez definidos los aportes, se estipulan los roles y actividades de los socios de negocio.

Si consideramos los roles de Recursos Humanos de Ulrich (1999), el rol estratégico de Recursos Humanos implica la gestión de los recursos humanos y sus prácticas, de forma alineada a la estrategia organizacional. De este modo, se logran alcanzar los objetivos empresariales a través de prácticas que resulten eficientes para este fin.

Es necesario comprender el rol del área de Recursos Humanos como socio estratégico en la organización, es decir considerar que adopte un modelo de gestión humana que contribuya a alcanzar los objetivos del negocio, sustentándose en el valor real y tangible que agregan los colaboradores al negocio. El modelo apunta además de alinear a los colaboradores con la estrategia de negocio a hacer un diagnóstico de efectividad de la organización en sus procesos de negocio y traducir las necesidades estratégicas en prioridades de las personas.

Profundizando en los roles indicados en el modelo de Ulrich (1999) podemos decir que: el rol del área de Recursos Humanos apunta a la gestión de los recursos humanos de la empresa, alineando las estrategias y prácticas del área con la estrategia organizacional. Su principal aporte es la ejecución de la estrategia empresarial identificando prácticas eficientes de Gestión Humana que logren alcanzar los objetivos corporativos. Bajo la óptica de ser un socio estratégico, los profesionales del área de Recursos Humanos cumplen los siguientes roles:

• El rol de gestión de la infraestructura de la empresa busca mejorar los procedimientos de la organización examinado y mejorando continuamente los procesos desarrollados por Recursos Humanos; su aporte es la eficiencia administrativa de tal manera que se transforma en un experto administrativo.

• El rol de gestión de la contribución de los empleados busca incrementar el compromiso del colaborador y sus capacidades, vinculando las contribuciones de estos al éxito de la organización. De esta manera, se transforma en un representante de los empleados dedicando parte de su tiempo a relacionarse personalmente con los colaboradores.

• El rol de gestión de la transformación y el cambio busca asegurar que en la organización exista la capacidad de cambiar. En el rol de transformación y cambio, el área de recursos humanos se convierte en guardián y catalizador de la cultura, su principal aporte es crear una organización renovada, flexible y que se adapte a los nuevos cambios. El área de gestión humana se transforma en un agente de cambio, ayudando a la empresa a identificar un proceso necesario como lo es el cambio y la adaptabilidad, para la mejor administración de su empresa.

Esta reformulación de los roles del área de Recursos Humanos requiere de la constante colaboración de los gerentes operativos, quienes deben concretar los objetivos del negocio. Estos gerentes tienen la última responsabilidad sobre los procesos y los resultados de la compañía.

Muchos estudios se han enfocado en la evolución del rol de Recursos Humanos, los autores realizaron un estudio concluyendo que el área debe empezar a medir el impacto en los outcomes que genera para el negocio, enfocándose en los clientes y el posicionamiento de la empresa en el mercado más que en la reducción de costos y eficacia.

Esencialmente el área de Recursos Humanos pasó a ser un área de Gestión Humana, donde cobra principal relevancia su accionar como agente de cambio, alineación de las personas a la estrategia y objetivos del negocio y obteniendo en consecuencia, mejores resultados en el negocio. El área de Gestión Humana ha dejado de ser un área de soporte administrativa paralela al negocio, para ser un área protagonista y parte del negocio. La retención de talento humano como estrategia del negocio forma parte de procesos de gestión humana basados en el análisis sobre la importancia de retener talentos claves y de motivarlos a seguir permaneciendo a la organización para que continúen brindando su potencial y sigan aportando creativamente a desarrollar el negocio. Empresas que basan su análisis en los postulados de que sus colaboradores son valiosos, de que estos dan un valor agregado único y valiosísimo, son empresas que poseen una visión de gestión

humana y que por ende centran a sus colaboradores como protagonistas de la organización y como indispensables para el éxito de sus negocios.

El nuevo modelo operativo de Recursos Humanos implicó pasar de un modelo con ejecución del trabajo de expertos en el área de recursos humanos basado en la excelencia y la alta especialización donde los actores del área poseen profundos conocimientos en las especialidades del área, con habilidades de consultoría y siendo especialistas en recursos humanos con mentalidad de negocios a un nuevo modelo como "HR Bussiness Partner " en donde se poseen conocimientos como generalistas de recursos humanos y son expertos en el negocio. Claramente en este nuevo modelo el foco está dado en las habilidades sobre el negocio como la arista principal para luego combinarlos con los conocimientos y habilidades como generalistas del área de Recursos Humanos, que darán lugar a obtener resultados del negocio más eficientes. También es posible identificar 4 diferentes roles del área de recursos humanos según el desarrollo y enfoque de la organización:

Figura 1: Roles del área de Recursos Humano

Fuente: Elaboración propia

1- **Socio estratégico (HRBP)**

• Desarrolla y alinea en la práctica, la estrategia del área de Recursos Humanos con el negocio.

• Actúa como un punto único de contacto de los clientes internos con el área de Recursos Humanos.

• Ayuda a la línea de mando a resolver problemas relacionados con las personas.

2- **Agente de cambio**

• Participa en equipos de cambio organizacional.

• Comunica cambios internamente y se gana la confianza de los colaboradores.

• Lidera iniciativas para preparar a los colaboradores para vivir en una nueva organización.

• Ayuda a adquirir nuevas competencias que se necesitarán para lograr el cambio.

• Continuamente recolecta feedbacks de los colaboradores y los transfiere a los equipos.

3- **Experto en Administración**

• Rol transaccional.

• Identifica datos clave de la administración de personal.

• Aplica la tecnología de la información para generar productos y servicios de HR.

• Ayuda a implementar cambios de legislación, gremiales, entre otros.

4- **Defensor del Colaborador**

• Lleva la voz cantante de las encuestas de satisfacción de los colaboradores, identificando brechas en la cultura interna y en las prácticas de los líderes.

• Mejora la experiencia de los colaboradores en la organización y se aseguran de que reciban un trato justo.

De los cuatro roles descritos, las prácticas de retención de talentos se alinean con un rol de socio estratégico en tanto se concibe al colaborador como un recurso valioso ya que

aporta valor a la organización y por ende se lo visualiza como un socio estratégico del negocio. También se asimila al rol de defensor del colaborador en tanto en este rol el área de recursos humanos se ocupa de relevar la información sobre satisfacción, clima, cultura y experiencia de los colaboradores para poder realizar acciones de mejoras en los aspectos relevados y, en definitiva, para poder retener a su personal y evitar índices elevados de rotación.

2.6 Planificación estratégica de RRHH

Para que las organizaciones y el departamento de gestión humana puedan acompañar el éxito del negocio, es necesario utilizar la técnica de planificación estratégica para que el área de gestión humana pueda realizar un aporte eficaz al cumplimiento de los objetivos de negocio. Actualmente las organizaciones modernas, se encuentran en un entorno en donde el cambio es constante y permanente, utilizan herramientas e instrumentos como la planificación estratégica de Recursos Humanos para que, de una forma proactiva, el área de gestión humana pueda brindar su apoyo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y de esta forma se pueda tener una visión a largo plazo y lograr con éxito sus estrategias.

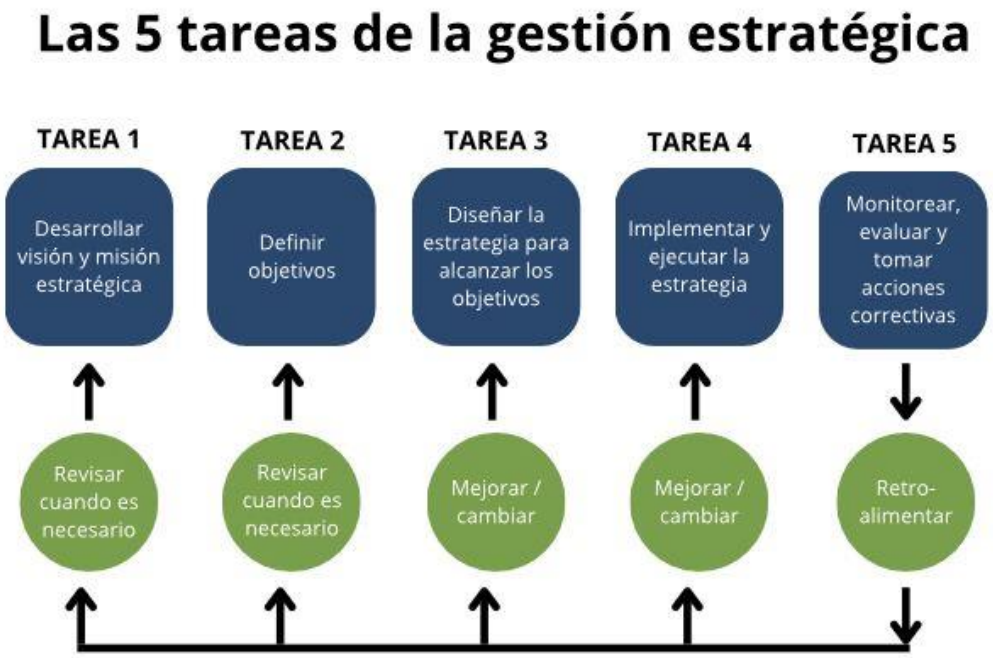
Johnson, G. y Scholes, K. (2008), "La estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo, que obtiene ventajas en un entorno cambiante a través de su configuración de recursos y competencias con el objetivo de cumplir con las expectativas de las partes interesadas".

La planificación estratégica es el proceso de documentar y establecer una dirección para la organización, evaluando dónde se encuentra y hacia dónde va. De esta manera, es posible establecer la misión, visión, valores, los objetivos a largo plazo y los planes de acción que utilizará para alcanzarlos. Cuando la planificación estratégica se encuentra bien estructurada puede desempeñar un papel fundamental en el crecimiento y el éxito de la empresa, ya que te indica a ti y a tus empleados cuál es la mejor manera de responder a las oportunidades y desafíos.

Fases de la planificación estratégica:

La planificación estratégica cuenta con fases que permiten desplegar, desarrollar y controlar el proceso. El proceso inicia con el desarrollo de la misión y misión estratégica, para luego fijar objetivos estratégicos. Una vez iniciado esto, se diseña una estrategia a medida para alcanzar los objetivos propuestos, implementándolos y ejecutando la estrategia que finaliza con el monitoreo para determinar si se han cumplido los objetivos y poder así validar la eficacia de la estrategia diseñada.

Figura 2: Fases de la planificación estratégica



Fuente: Elaboración propia

Algunos ejemplos de modelos de planificación estratégica son:

- Cuadro de Mando Integral: objetivos, medidas e iniciativas

- Mapa estratégico: herramienta visual diseñada para comunicar claramente un plan estratégico y alcanzar objetivos comerciales de alto nivel.

- Análisis FODA: Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

- Análisis PESTEL: Análisis político, económico, sociocultural y tecnológico. Cada uno de estos factores se utiliza para observar un entorno industrial o comercial y determinar qué podría afectar la salud de una organización.

- Análisis de las 5 fuerzas de PORTER: cinco fuerzas fue creado en torno a las fuerzas que afectan la rentabilidad de una industria o un mercado. Las cinco fuerzas que examina son: nuevos competidores, nuevos productos o servicios, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y rivalidad y competencia en el mercado

- Análisis VRIO: valor, rareza, imitabilidad y organización

- Estrategia Océano Azul: La idea detrás de la Estrategia de océano azul es que las organizaciones se desarrollen en un «espacio de mercado no disputado» en lugar de un espacio de mercado desarrollado o saturado.

2.7 Cuadro de Mando Integral

Una de las herramientas revolucionarias en la medición del desempeño fue el concepto introducido por Kaplan y Norton (2005). Los autores presentan la importancia de los activos intangibles de una empresa y el valor de medir dichos activos. Los activos intangibles no tienen forma física ni son materiales, provienen de conocimientos, actitudes y habilidades de las empresas. Algunos ejemplos de ello: el valor de una marca, patente o una franquicia. Los activos intangibles no generan valor por sí mismos, sino que poseen valor al combinarse con otros activos. También son difíciles de copiar por

otros competidores, por lo que son una fuerte ventaja competitiva y sostenible. El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando, según los autores, traduce la estrategia y los objetivos en un conjunto de indicadores y planes de acción que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, asegurando la alineación de todas las unidades organizativas Kaplan y Norton (2005).

De esta forma la herramienta permite: clarificar la estrategia, traducirla en términos operativos, comunicar qué se espera, alinear estrategias, objetivos claves con desempeño y resultados, por último, fomentar el cambio.

2.8 People Analyitics

Trabajar en estrategias de retención de talentos implica para las organizaciones conocer a sus colaboradores, saber dónde se centran sus intereses, conocer bien la población trabajadora que tiene y tener la información respecto a sus talentos organizada de manera clara, ordenada, accesible y a los efectos de acceder a ella fácil y rápidamente en momentos de toma de decisiones. Pensar estrategias adecuadas e individualizadas para retener a los talentos requiere de un amplio trabajo previo de análisis que incluye datos personales de los colaboradores, intereses, necesidades, percepciones sobre la organización, entre otros.

Cada vez son más las organizaciones que entienden que la clave del éxito empresarial reside en las personas que la conforman. Una de las metodologías que más se está usando en tendencias por su gran utilidad y, sobre todo, con el auge de las nuevas tecnologías **es** People Analytics**, o** HR Analytics

People Analytics es un método de investigación basado en datos cuyo objetivo es estudiar a las personas que forman parte de una empresa, de tal modo que con los datos extraídos y un análisis inteligente de ellos se pueden establecer conclusiones objetivas, válidas y fiables.

Una de las grandes ventajas de esta metodología de investigación es que no solo aporta información sobre el presente: analizando los datos se pueden hacer predicciones sobre el estado de la empresa en el futuro, permitiendo tomar medidas preventivas que ayudan a ahorrar tiempo y dinero.

En un estudio de 2016, realizado por Heuvel y Bondarouk, definen People Analytics como una identificación y cuantificación sistemática de las personas que impulsan los resultados de un negocio con el objetivo de tomar mejores decisiones.People Analytics basa su estrategia en dos conceptos: Big Data y Business Inteligence.

Big Data es el concepto que se utiliza para hablar de cantidades masivas de datos complejos y variados y cuya velocidad de crecimiento es tal que obtener esta información con metodologías convencionales no tecnológicas es prácticamente imposible.

Por otro lado, Business Inteligence es el proceso por el cual los datos generados por la Big Data cobran sentido. Este proceso incluye herramientas y prácticas que permiten filtrar la información para que sea útil, de calidad, y realmente nos aporten valor para tomar las mejores decisiones.

Cuando hablamos de People Analytics en realidad nos estamos refiriendo a Big Data y Business Inteligence aplicado al área de Recursos Humanos.

2.9 Metodologías ágiles

Las estrategias de retención de talentos pueden ser considerablemente mejoradas si la organización aplica metodologías ágiles para la gestión de su personal.

Según Dave Ullrich (2018), la agilidad es la capacidad de las organizaciones de anticipar y de responder rápidamente a las oportunidades de los mercados emergentes, combinando no solo la capacidad de actuar de forma rápida y flexible ante los cambios, sino que también el poder aprender de estas circunstancias y lograr de esta forma la sustentabilidad en el tiempo.

Según Mc Kinsey Survey (2017) la agilidad organizacional es la habilidad de reconfigurar la estrategia, estructura, procesos, gente y tecnología para asegurar el aprovechamiento de las oportunidades de negocio. Es la habilidad de una organización y su Equipo Directivo de renovarse a sí mismo, de adaptarse y cambiar rápidamente para prosperar en un contexto de cambio rápido, ambiguo y turbulento propio del mundo VUCA.

V: Volatily - Volatilidad

U: Uncertainty - Incertidumbre

C: Complexity – Complejidad

A: Ambiguety- Ambigüedad

Según Mercer (2018) el 96% de las compañías están planeando un rediseño organizacional para volverse más ágiles, aunque sólo el 18% se considera “ágil para implementar el cambio”.

Para poder ser una organización ágil es necesario realizar modificaciones en relación con la estructura de la empresa, el modelo de trabajo tradicional agrupaba a las personas según jerarquías, estaban organizadas según su eficiencia y efectividad, se destaca un liderazgo progresivo y directivo, basada en reglas, donde los roles y reglas están claramente definidos y el funcionamiento se basa en procesos. El nuevo modelo ágil propone organizar los equipos de trabajo en función del aprendizaje y el impacto al cliente, trabajar por proyectos con equipos focalizados en sus clientes y servicios, con un liderazgo de equipos que facilitan la colaboración y el conocimiento compartido, se poseen equipos y responsabilidades claramente definidos, pero roles y posiciones cambiantes basado en proyectos.

Las empresas que tienen culturas, estructuras y procesos ágiles y dinámicos son las que mejores respuestas pueden ofrecer, ya que son las que mejor se adaptan al entorno VUCA y contemplan los anhelos de las nuevas generaciones de talentos.

Las empresas implementan metodologías ágiles para poder hacer frente a las demandas del mercado laboral, a sus clientes y a los rápidos avances de la tecnología a la vez que contribuyen a preparar a los equipos de trabajo para hacer frente a los cambios del mundo VUCA.

A continuación, se mencionan los principios generales del proceso ágil:

1. Perseguir la satisfacción del cliente e informarle periódicamente del estado del proyecto.
2. Los nuevos cambios y requisitos son bienvenidos y se valoran como unas modificaciones positivas.
3. La división del trabajo se realiza en fases temporales productivas divididas en semanas, quincenas, u otras.
4. Posibilidad de medir el progreso.

5. La forma de ejecutar los proyectos debe garantizar en sí misma la continuidad del proyecto (desarrollo sostenible).
6. El equipo debe trabajar de forma coordinada y en conjunto, utilizando el método Scrum, como una práctica efectiva y esencial para la correcta organización y desarrollo del trabajo.
7. Las conversaciones entre los integrantes del equipo y/o el cliente deben llevarse a cabo en persona, para comunicar de forma eficaz los mensajes.
8. Es necesario infundir motivación y confianza a los miembros que forman parte del proyecto para obtener procesos exitosos.
9. Excelencia técnica y buen diseño. En la metodología Ágil la calidad del trabajo y la presentación forman parte del conjunto.
10. Se impone la ley de la simplicidad. Las tareas deben ser lo más sencillas posible. En caso de no poder simplificarlas se tendrá que dividir en iteraciones para reducir su nivel de complejidad.
11. Equipos autogestionados. Aunque es necesario que exista una figura que monitorice los equipos de trabajo, éstos deben ser capaces de organizarse por sí mismos.
12. Adaptación a las circunstancias cambiantes. Es imprescindible que los profesionales que ejecuten los proyectos puedan adaptarse a las distintas circunstancias y modificaciones que puedan surgir durante el proceso.

Existen diversas modalidades de trabajo de grupos ágiles tales como:

Scrum:

Según Deloitte un equipo Scrum suele estar compuesto por grupos de trabajo de entre 3 a 9 miembros del equipo de desarrollo, más el Scrum Máster y el Product Owner. Cada uno de estos roles tiene diferentes responsabilidades y debe de rendir cuentas de distinta manera, tanto entre ellos como para el resto de la organización. La suma de todos los roles es lo que llamamos Equipo Scrum.

Kanban:

Kanban es un flujo de trabajo visual, por lo que utiliza un tablero físico o digital para planear y hacer el seguimiento de tareas. En un tablero kanban se utilizan tarjetas,

columnas y lo más importante, el concepto de progreso constante. Esto permite cierto control sobre el equipo y lo obliga a comprometerse a terminar el trabajo de manera continua.

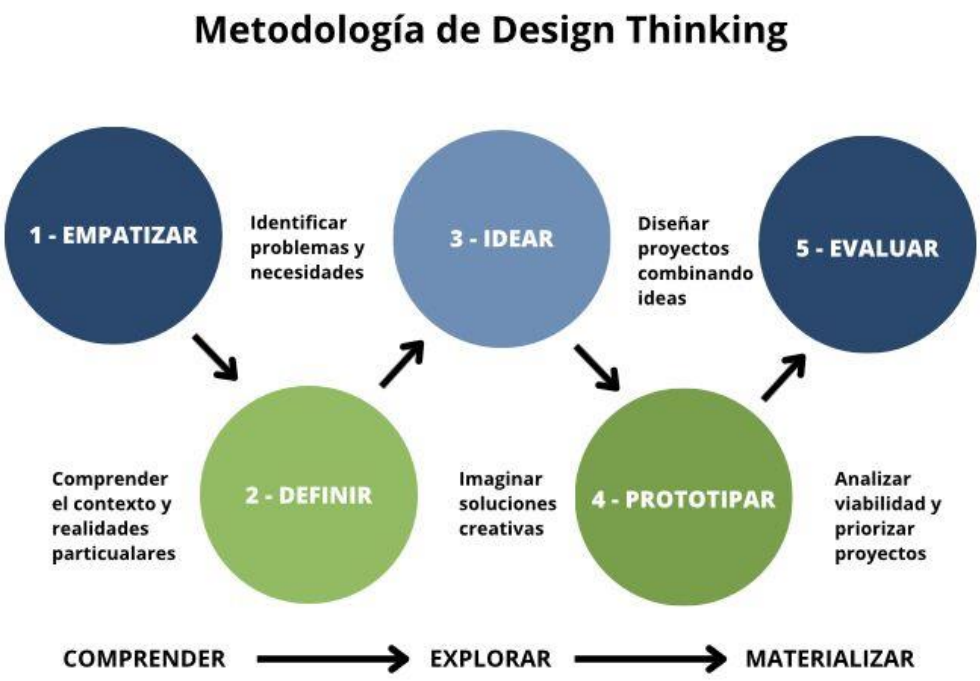
2.10 Design Thinking:

Es un modelo para generar ideas innovadoras entendiendo y dando solución a necesidades reales. Este modelo se convierte en esencial cuando pensamos en la agilidad del mundo del mundo del trabajo, donde uno de sus protagonistas, los colaboradores, tienen constantemente necesidades cambiantes y los empleadores deben dar respuesta creativas y únicas a sus necesidades para poder atraer o retener a sus talentos claves.

A continuación, se detallan las 5 etapas del proceso de Design Thinking:

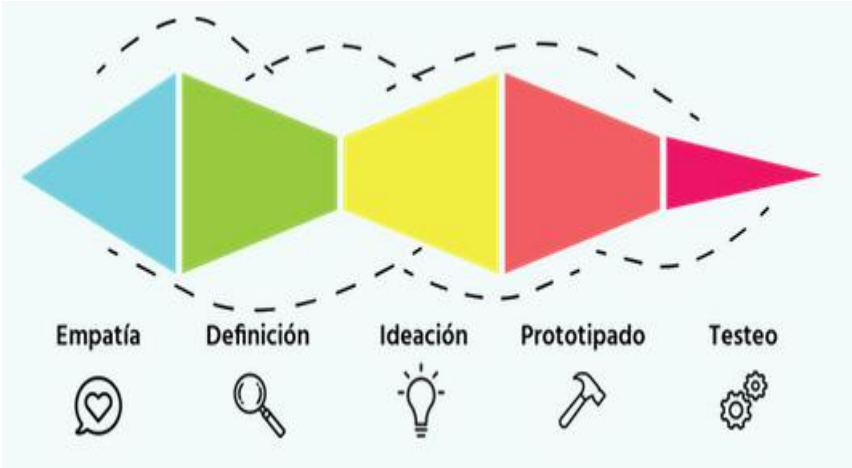
1- Empatizar: comprender el contexto y realidades particulares
2- Definir: identificar problemas y necesidades
3- Idear: imaginar soluciones creativas
4- Prototipar: diseñar proyectos combinando las ideas
5- Evaluar: analizar viabilidad y priorizar proyectos

Figura 3: Metodología de Design Thinking



Fuente: Elaboración propia

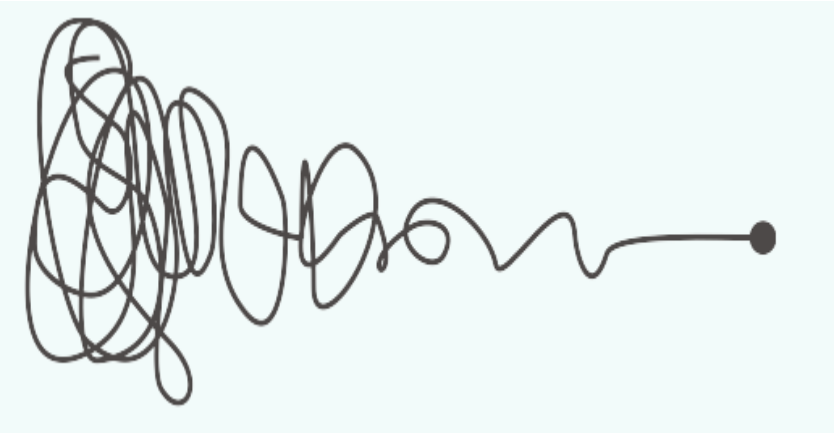
Figura 4: Metodología de Design Thinking



Fuente: Design Thinking español

Las 5 etapas pueden definirse según la necesidad, pudiendo ir hacia adelante o atrás en cualquier momento, o incluso salteando alguna de sus etapas, siempre que ello permita acercarse al cumplimiento del objetivo.

Figura 5: Metodología de Design Thinking



Fuente: Design Thinking español

2.11 Modelo de Madurez en gestión

Un modelo de madurez es una herramienta que permite medir las capacidades de una organización en diversas áreas de gestión, tales como la gestión humana. Este modelo permite evaluar la madurez o nivel de desarrollo obteniendo como resultado un diagnóstico de situación de la organización. Este diagnóstico permite a la organización dirigirse hacia un nivel de madurez superior y/o compararse con otras organizaciones.

Según Rosemann, de Bruin, Power (2006) los modelos de madurez permiten evaluar las fortalezas y debilidades, realizar mapa de mejoras y comparar con otras organizaciones.

Los modelos de madurez suelen utilizar como metodología alguna de los siguientes enfoques de medición posibles, Según Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) 2017:

- Medición por dimensión relevante: "subdividir la medición en un set de variables clave que, a su vez, se pueden agrupar o no en grandes áreas temáticas. Esto implica calcular el nivel de madurez para cada una de esas dimensiones mediante indicadores, para luego, generalmente a partir de un promedio simple, calcular el nivel de madurez global".
- Medición por etapa del ciclo de gestión: "las mediciones también tratan variables o dimensiones clave, pero en el contexto de cada una de las etapas del ciclo de gestión definido. Para cada etapa se seleccionan las variables clave y se mide su madurez, generando luego un promedio".
- Medición genérica: "define las características que a grandes rasgos demarcan los límites entre cada nivel de madurez y el nivel siguiente. Son modelos más simples en su aplicación y que al ser empleados probablemente contengan una mayor carga de subjetividad en los resultados (esto derivado de que, por ejemplo, la organización puede cumplir algunas de las características de dos niveles simultáneamente)".

3. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El siguiente capítulo tendrá por finalidad presentar a la empresa elegida como objeto de estudio, KEPCO PLANT SERVICE & ENGINEERING CO., LTD. (nombre de fantasía KEPCO KPS).

Se inicia el capítulo describiendo la misión, visión, estrategia empresarial y valores y se continúa describiendo a la organización a través de las técnicas de diagnóstico organizacional de PESTEL y FODA.

3.1 Misión, visión, objetivos estratégicos, valores, cultura, liderazgo y estructura organizacional

Visión empresarial:

Ser la empresa número uno a nivel mundial en la industria del mantenimiento de instalaciones eléctricas

Misión empresarial:

- Establecimiento de un ecosistema megaterreno de mantenimiento
- Modelo de negocio transformado a digital
- Mejorar en el liderazgo en industria verde
- Innovación en el sistema de gestión de recursos humanos

Objetivos estratégicos:

- Fortalecer el valor del cliente y diversificar el negocio
- Implementar y difundir los estándares de mantenimiento de la industria
- Desarrollar una base tecnológica de mantenimiento digitalizada
- Transformar en un modelo de negocio de mantenimiento basado en digitalización
- Liderar reacondicionamientos ecológicos e industria de desmantelamiento nuclear Seguro
- Expandir el negocio de las energías renovables y diversificar el modelo de negocio
- Innovar el sistema de gestión para cambiar a la corporación de plataforma
- Establecer un sistema de gestión ética y de seguridad
- Promover la creación de valor social al estilo de KPS

Valores:

- Competitividad
- Responsabilidad laboral
- Eficiencia
- Constancia y disciplina
- Excelencia

3.2 Cultura

En la organización en cuestión, la estructura es de tipo mecanicista, lo cual define la cultura. La cual posee y está definida por las siguientes características: alta especialización, departamentalización rígida, jerarquía clara, tramo de control estrecho, toma de decisiones centralizada, comunicación vertical y alta formalización. Y a su vez, la departamentalización es por funciones, lo que la vuelve: simple, agrupa especialistas, por lo que es fácil compartir conocimiento, red de comunicaciones ineficientes, rigidez frente a los cambios: lejanía con cliente y mercado y problemas de calidad en la producción. Todos aspectos que definen la forma en que se toman las decisiones en la empresa, el tipo de liderazgo, el flujo de la información, entre otros aspectos que definen la cultura. Las decisiones se toman de arriba hacia abajo y el liderazgo es más bien de tipo autoritario, sobre todo desde la gerencia, siendo un poco más participativo y carismático, desde los ingenieros líderes de equipo hacia los técnicos.

Caroline Taylor (2006) la cultura es en la actualidad una prioridad para los ejecutivos, es un tema de gestión de riesgos para la junta directiva de una organización y una oportunidad de real diferenciación en el desempeño. La cultura suele ser un área no explotada por la gerencia y la mayoría de las organizaciones gastan más dinero en actualizar los sistemas informáticos de lo que jamás gastaría en entender cómo alinear la conducta de los empleados con la estrategia de la empresa. Una vez que se utiliza como ventaja competitiva, la fuerza de la cultura hace difícil que otros se pongan en el mismo nivel, por lo menos a corto plazo.

La mejor descripción de cultura es “la manera en que hacemos las cosas aquí”, se la crea en base a los mensajes recibidos sobre el comportamiento esperado de las personas. Las culturas se desarrollan en toda comunidad donde las personas están vinculadas por objetivos, creencias, rutinas, necesidades, valores compartidos tal como ocurre en las

empresas. Los seres humanos somos básicamente seres tribales programados para encajar en nuestra tribu, leemos las señales sobre que necesitamos para encajar y adaptamos nuestro comportamiento en consecuencia como estrategia de supervivencia, ya que de lo contrario abandonamos la tribu o esta nos expulsa. A medida que nos adaptamos a la tribu vamos consolidando las normas tribales y fortaleciendo la cultura.

Por tanto, para cambiar una cultura se deben cambiar los mensajes que reciben las personas sobre que es valorado. Cuando las personas experimenten que existen nuevos valores, la mayoría adaptara su comportamiento en consecuencia para encajar. La mayoría de estos nuevos mensajes que deben transmitirse son no verbales; comportamientos, símbolos y sistemas. Ejemplo, un pequeño cambio de comportamiento en un líder que comienza a escuchar y hacer preguntas en vez de solo hablar, con el tiempo envía el mensaje de que ahora la opinión de los colaboradores es más importante, comenzar a distribuir los tiempos de la reunión más equitativos o con más tiempo a disposición de los colaboradores es un símbolo poderoso y modificar un sistema de trabajo que ahora es más participativo e inclusivo con sus colaboradores, demuestran y envían señales no verbales o explícitas de que está ocurriendo un cambio cultural.

Figura 6: Elementos de la cultura

Fuente: Elaboración propia

La influencia del área de Recursos Humanos en el cambio cultural puede cumplir una función importante de modelo de rol o como posible administrador de algunas iniciativas culturales pero la cultura en si no es creada por el área de Recursos Humanos, la cultura tiene que ver con las personas, se crea al igual que se crea el negocio, mediante cada decisión, por cómo se asignan las prioridades, la forma en las que se promueve a las personas o como se llevan adelante las reuniones. Las decisiones ejecutivas diarias de la vida cotidiana en la empresa envían señales más poderosas que cualquier iniciativa para construir cultura. Por ejemplo, una organización que prioriza los números por sobre todo y que por consecuencia hay foco en procesos financieros, en asignación de presupuestos, en justificación de gastos, en disminución de costos, todo esto tendrá un impacto más poderoso en la cultura, que el gerente de Recursos Humanos.

En KEPCO KPS la cultura del trabajo conformada por los tres componentes descritos por Taylor (2006) referentes a sus comportamientos, símbolos y sistemas, se alinean en una cultura rígida, organizada, sistematizada, que valora la eficiencia y eficacia, donde la prioridad es la rentabilidad del negocio y donde domina una cultura del respeto, de jerarquías y regulada por de la edad.

3.3 Liderazgo

El liderazgo se ha convertido en foco de atención de las organizaciones en las últimas décadas dado que el estilo adoptado para liderar a los colaboradores determina en gran parte el éxito del negocio, posibilita o perjudica la retención de talentos claves, así como determina el estilo de gestión de una empresa. La gestión del talento humano y el liderazgo ejecutado por las empresas influye directamente en la posibilidad de retener talentos claves para una organización, no sería posible pensar en conservar a las personas valiosas para el negocio sin impartir un liderazgo que sea efectivo para las necesidades existentes hoy en las organizaciones, por lo cual las teorías o estilos de liderazgo han ido cambiando a lo largo del tiempo, ajustándose justamente a las nuevas realidades organizacionales.

Sánchez, S et al (2014), describe diferentes teorías de liderazgo:

- **Teoría de los rasgos:**
  Los líderes ya nacen con los rasgos necesarios para desempeñarse como lideres, la persona tiene una personalidad con características de liderazgo. Esta teoría busca determinar características y habilidades distintivas del líder que expliquen la eficiencia del liderazgo.
- **Teoría de la contingencia o situación:**
  Los líderes se adaptan a diferentes contingencias o situaciones para ejercer un liderazgo eficaz.
- **Teoría del comportamiento:**
  Los líderes no exclusivamente nacen con rasgos únicos y distintivos, sino que se pueden crear, es posible adquirir las cualidades y habilidades de liderazgo. Se lidera con el ejemplo, lo conductual tiene principal importancia.
- **Teoría transaccional:**
  El colaborador interactúa con el líder únicamente por una motivación extrínseca, el líder exhibe un sistema de premios y castigos a modo de condicionamiento operante estímulo-respuesta. Liderazgo como interacción de intercambio de tipo económico.
- **Teoría transformacional:**
  Relación de influencia de tipo social con motivación intrínseca que propone el cambio del statu quo, la idea original, actual, por una visión de futuro que influencia a los seguidores a través de nuevas ideas. El líder promueve, cambia las cosas, comunica, incita a ideales, crea visión compartida, generación de vínculo a través del compromiso para alcanzar las metas. Influencia del líder sobre el grupo que permite articular la visión del grupo proyectándose hacia las metas.
- **Teoría trascendente:**
  Definido por una relación de influencia de contribución. El colaborador interactúa con el líder por motivación intrínseca (la ejecución de la acción le interesa por el beneficio que ésta le aporta), extrínseca (recompensa, algo a cambio de su tarea o gestión) y trascendente (motivación causada por la contribución de la acción en el desarrollo de los otros).

Figura 7: Estilos de Liderazgos

Fuente: Elaboración propia

3.4 Estructura

La empresa posee una estructura departamentalizada en donde existe una dirección y gerente de planta a cargo de la empresa y 5 departamentos que están a cargo de un gerente. La dirección y gerencias son ocupadas por personas coreanas enviadas por casa matriz de KEPCO KPS en corea para liderar la organización. Luego dentro de cada departamento suele existir un ingeniero u responsable, y debajo siguiendo la cadena de mando se encuentran los ingenieros senior, ingenieros juniors, técnicos y auxiliares.

Los departamentos de la empresa son:

1- **Administración y Finanzas:**

Departamento encargado de gestionar la administración de la empresa y llevar las finanzas. Dentro de este departamento se encuentran recursos humanos, contabilidad y finanzas, asuntos generales, compras y cadetería.

Desde este departamento se gestiona a todo el personal de la empresa a través del área de recursos humanos, desarrollándose tareas tales como liquidación de sueldos, administración de las licencias, evaluación de desempeño, negociación sindical, atención a los trabajadores, manejo de subcontratos, u otros

Desde el puesto de Asuntos Generales se gestiona a todo el personal extranjero y sus necesidades de vida en Uruguay (residencias, atención médica, alojamiento, transporte y viajes, entre otros).

Desde Finanzas y Contabilidad se desarrollan todas las tareas inherentes al manejo de fondos económicos, contabilidad, impuestos, presupuesto, gastos, costos, ganancias y análogos, contabilizándose todos los movimientos operativos del negocio.

El área también desarrolla pequeñas tareas de compras locales necesarias para la organización y el desempeño de las tareas en las oficinas.

2- E&S:

El departamento de Eficiencia y Seguridad se encarga de manejar la relación contractual entre KEPCO y UTE, manteniendo el contacto constante con el ente autónomo y sus requerimientos, analizando y acordando condiciones operativas de desempeño de la empresa.

También se encarga de la seguridad laboral de los trabajadores, del cuidado del medioambiente y de las compras internacionales, así como del almacenamiento de materiales.

3- Mecánica:

El departamento desempeña las tareas de mantenimiento predictivo y correctivo de todos los equipos de la planta a los efectos de contar con la disponibilidad y estado óptimo de los equipos mecánicos.

4- Operación:

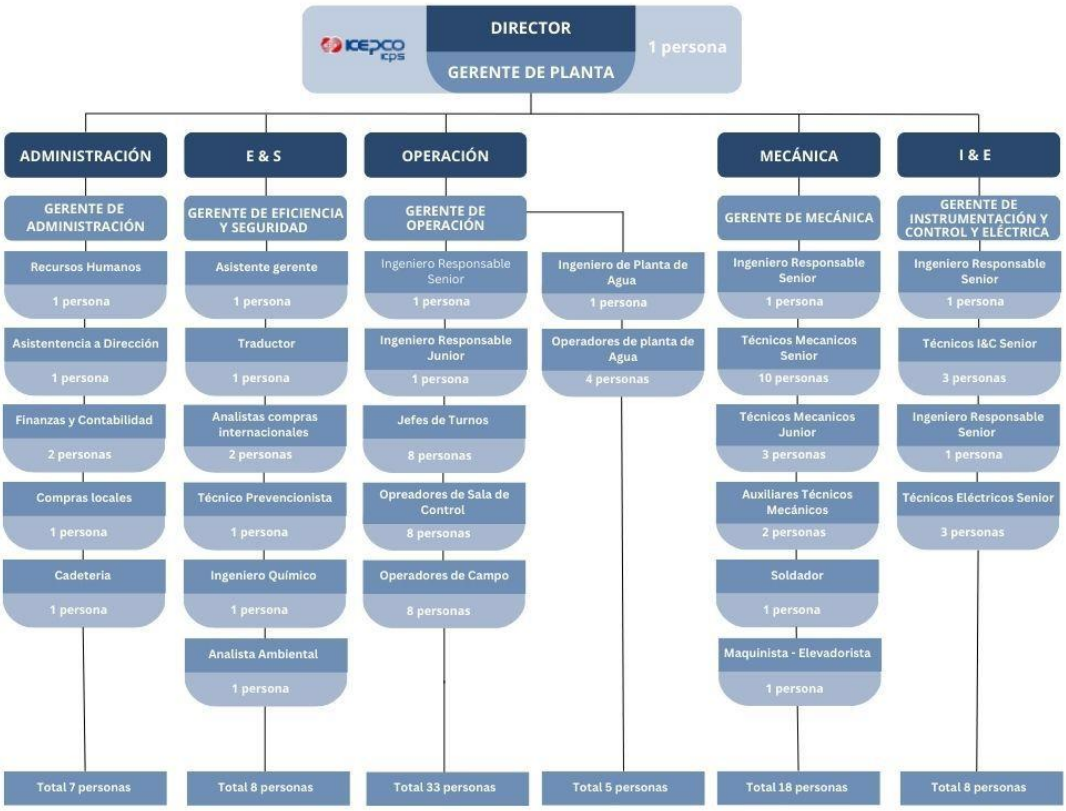
Este departamento se encarga de desarrollar la actividad CORE de la empresa, la producción de energía eléctrica a través de la técnica de ciclo combinado. El área se encarga a través de sus técnicos de sala de control y de campo, de desempeñar funciones que permitan operar la planta eléctrica, alcanzar la disponibilidad de la

planta requerida por ADME (Administración del Mercado Eléctrico) , y producir energía eléctrica cuando es solicitado por UTE tanto para consumo nacional como para exportación (usualmente Argentina y Brasil)

5- **I&E:**

El departamento de Instrumentación - Control y Eléctrica se encarga de realizar los mantenimientos predictivos y correctivos, de todos los equipos eléctricos de la planta. Trabaja con los equipos energizados de la planta eléctrica y se encarga directamente de su monitoreo.

Figura 8: Organigrama Institucional de KEPCO KPS



Fuente: Elaboración propia

Figura 9: Cuadro de resumen de dotación:

	Admin	E & S	Operación	Mecánica	Eléctrica	L & C	TOTAL
Gerente de Dpto.	2	1	1	1	1	1	7
Staff	7	8	38	18	3	3	77
Subtotal	9	9	39	19	4	4	84
							91

Fuente: Elaboración propia

3.5 Modelo de negocio

El negocio de KEPCO se baja en prestar el servicio de Operación y Mantenimiento de la central termoeléctrica de Ciclo Combinado de UTE, por lo cual existen particularidades dentro de cada área; la operación y el mantenimiento.

El negocio funciona enmarcado en un contrato de licitación de suministro del servicio de llave en mano a través del cual KEPCO opera la mencionada central.

KEPCO posee autonomía sobre su organización y sobre su quehacer técnico, pero sus principales tareas son direccionadas o solicitadas por UTE. Por ejemplo, KEPCO planifica las tareas de mantenimiento en función de las necesidades y estados de los equipos de la central, pero opera o produce energía cuando le es encomendado por UTE.

3.5.1 Modelo de negocios CANVAS B

El Business Model Canvas (Canvas B) es una herramienta que permite visualizar gráficamente cual es el negocio de KEPCO KPS, brindado una visión integrada del modelo de negocio, que permite tomar decisiones estratégicas.

Figura 10: CANVAS

Fuente: Elaboración propia

3.6 Diagnóstico de contexto a través de la técnica PESTEL

A) Análisis de factores políticos:

La empresa es una multinacional asiática con proyectos en diversas partes del mundo, en Uruguay tiene estrecha relación política con el gobierno dado que es una empresa en licitación con UTE para la producción de energía eléctrica de Uruguay. Las relaciones con el gobierno uruguayo son muy estrechas y diplomáticas dado que la empresa en su país de origen, en su casa matriz es una empresa gubernamental, es el ente encargado de la energía eléctrica al igual que UTE en Uruguay. Este último factor hace que la relación no sea solo desde una empresa privada, sino que la vinculación está dada desde lo diplomático entre ambos gobiernos.

En la actualidad, la organización al igual que todas está inserta en el marco internacional de postpandemia por COVID, por lo cual la relación gubernamental se ha visto incrementada dado que es el Estado quien regula el ingreso al país de extranjeros y de mercaderías de importación necesarias para la prestación del servicio a UTE. Para el desarrollo de la actividad principal de la empresa es de vital importancia el ingreso de extranjeros dado que las gerencias y cargos altamente especializados son ocupados por extranjeros.

En virtud de lo anterior, la organización depende constantemente de las directivas de UTE y de las regulaciones y disposiciones del gobierno por lo cual el vínculo existente es totalmente cercano y dependiente.

Dentro de los actores claves es válido destacar:

- Presidencia de la República
- Administración Nacional de Usinas y Trasmisiones Eléctricas (UTE)
- Dirección Nacional de Migración (DNM)
- Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM)
- Cámara Nacional de Industrias
- Dirección Nacional de Identificación Civil (DNI)
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)
- Banco de Previsión Social (BPS)
- Banco de seguros del Estado (BSE)
- Dirección General Impositiva (DGI)

El cambio de gobierno en 2020 afectó directamente la relación de la empresa con el gobierno dado que se produjo no solo un cambio de mando sino de partido político, el gobierno anterior era partidista del Frente Amplio y el actual representante del Partido Blanco. Indudablemente las diferencias ideológicas hacen que el gobierno actual haya modificado procedimientos, requisitos y condiciones de muchos de los trámites gubernamentales a los cuales la empresa está sujeta para desarrollar su actividad. En suma y sin anhelo demeritorio, en la actualidad se ha visto incrementada la burocracia para el acceso a procedimientos que anteriormente eran más simples y rápidos.

En materia de política fiscal, entiendo que hasta la fecha no se han producido grandes cambios sin perjuicio de aquellos beneficios otorgados por el gobierno relacionado a

exoneración de impuestos a empresas para facilitar la transición de la pandemia. No obstante, por el gran tamaño de la empresa y ser considerada CEDE por el capital económico que maneja, la empresa no se ha visto beneficiada de ninguna de estas nuevas políticas impositivas ni subsidios por parte del gobierno.

Es válido destacar que también relacionado a la pandemia por COVID se ha modificado parte de la legislación, y sin dudas en este aspecto la empresa si ha tenido cambios ya que la mayoría de las regulaciones son de carácter nacional o también ha sido alcanzado por aquellas regulaciones específicas del sector industria. Al respecto, dicha información se ampliará posteriormente en la dimensión legal de este mismo análisis integral.

Respecto a los acuerdos comerciales, Uruguay posee acuerdos internacionales especialmente respecto al MERCOSUR, en él se comprenden tratados de inversiones, tributación, doble tributación, de acceso a mercados, entre otros. La empresa se ve beneficiada particularmente a través del acceso a preferencia arancelaria en el caso de querer importar mercaderías desde alguno de los mercados miembros del MERCOSUR.

B) Análisis de factores económicos:

Debe considerarse como primer dato la situación económica mundial actual que se ha visto afectada y deteriorada por la pandemia de COVID, considerando que el mundo se ha visto paralizado completamente por un tiempo y luego inactivo en varias ocasiones intermitentes, según la situación de cada país, respecto a sus principales actividades económicas para dar prioridad a la situación sanitaria. Al respecto el Banco Mundial define la situación en los siguientes términos: *"La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la segunda guerra mundial". "El ingreso per cápita disminuirá en todas las regiones… la economía mundial se reducirá un 5,2%, esto empujará a millones de personas a la pobreza extrema".*

En este marco internacional tan crítico, Uruguay no está exento, sino que tiene un déficit fiscal del 5,4% del PIB en 2021, una tasa de desempleo del 9,70% a abril 2021 y nuestras principales actividades económicas se han visto detenidas o perjudicadas sustancialmente. Lo que es más el índice de inflación actual es de 9,41%, mientras que en 2020 llegó casi al 10%. En 2020 el peso uruguayo se desvalorizó en un 13%. El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) informó que el déficit fiscal de Uruguay en 2020 fue equivalente al 6% del Producto Interno Bruto (PIB). La deuda pública

en Uruguay en 2020 fue de 32.346 millones de euros, en 2020 alcanzó el 66,26% del PIB de Uruguay.

En este marco desfavorable para Uruguay afectado por la pandemia de COVID, a su vez UTE financió la construcción de la nueva planta de Ciclo combinado en Punta del Tigre, sitio de trabajo de la empresa, a través de Banco de Desarrollo de América Latina (CAF) por un total de 180 millones de dólares y al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por un aproximado de 247 millones de dólares y banco alemán en menor proporción (KFW). La inversión total para la construcción de la planta ha sido de 881 millones de dólares. Al respecto la empresa es consorcio de una empresa constructora, la que se encargó oportunamente de la construcción desde 0 de la planta eléctrica y la empresa KECPO KPS, se encarga del mantenimiento y operación de esta luego de su construcción. Ambas han asumido contractualmente costos relacionados al préstamo contraído y a las garantías del sitio, por lo cual la financiación de UTE incide directamente en los aspectos financieros que impactan a la organización.

C) Análisis de factores sociales:

La empresa instalada en Uruguay por sus raíces asiáticas despliega una cultura organizacional muy diferente a la existente en las empresas uruguayas. Los trabajadores asiáticos viven con mayor relevancia el trabajo, el centro de todo suele ser su trabajo, las jornadas laborales son extensas y el sobre trabajo o trabajo continuado aún fuera del horario de trabajo es habitual. Los días festivos y vacaciones son más reducidos que en Uruguay y que en Latinoamérica en general. Parecería que existe una tendencia estable a considerar el trabajo como primordial y en segundo lugar la vida personal.

Existe una muy estricta cultura laboral y las jerarquías determinan todas las relaciones de trabajo. Sus puestos jerárquicos determinan poder, y por ende definen quién puede opinar, de qué manera se hacen las cosas. La directiva empresarial expande de modo vertical las reglas y formas de trabajo. Se valora positivamente a los empleados sin ausentismo, a los empleados que llegan puntualmente a la jornada de trabajo y a los que demuestren mayor disposición de tiempo libre para cumplir con las tareas laborales aun en largas jornadas, a la noche o en fines de semana. Las relaciones suelen ser muy competitivas y no colaborativas o desarrollo integral generando un relacionamiento ríspido y altamente exigente. La empresa instalada en Uruguay presenta los rasgos anteriormente mencionados, pero es válido destacar que en los 5 años que lleva instalada en Uruguay se

ha adaptado en algunos aspectos a la cultura de trabajo uruguaya, sobre todo a las regulaciones normativas del país respecto al derecho laboral. También ha logrado adaptarse a algunas de las prácticas o exigencias del talento humano en Uruguay, ya sea el respeto a las jornadas de trabajo, a los usos y costumbres dentro del lugar de trabajo, entre otras. Si se desarrollan ciertos hábitos culturales tales como la siesta luego del almuerzo, la reverencia con la cabeza ante un superior (no queda claro si se dejó de hacer) el opinar en orden jerárquico (ídem), por edad o antigüedad dentro de la organización, la ingesta de alimentos típicos de su país de origen, la vestimenta también característica de su cultura, los métodos de trabajo o procesos, aunque adaptados a la realidad local para que resulten eficaces.

La empresa no despliega preferencias religiosas o ideológicas, se muestra totalmente neutral al respecto.

El nivel educativo de la organización se compone en un 90% por profesionales universitarios egresados, dentro de los cuales un 80% tienen una larga trayectoria o experiencia y el 20% restante es recién egresado y esta es su segunda experiencia laboral. El 10% no egresado corresponde a estudiantes avanzados de carreras afines a las tareas que desarrolla o personal de soporte de limpieza, transporte, cocina, u otros oficios? En suma, el capital humano de la empresa posee mayoritariamente un nivel educativo universitario o incluso de posgrados con una alta experiencia. Por política interna la empresa no suele contratar personal sin experiencia, requiere al menos una experiencia previa para ingresar a la organización. Las edades de los trabajadores oscilan mayoritariamente entre los 25 y 40 años, la mayoría de los empleados son jóvenes.

El nivel de ingresos de la organización es alto, facturación, la energía eléctrica es un servicio esencial que no tiene competencia. La única forma de acceder a la energía eléctrica en Uruguay en tu hogar o negocio es a través de UTE, por lo cual es a través de la energía que actualmente produce la empresa para UTE. Esto hace que no exista competencia en el negocio, y que, por ser un servicio esencial, el nivel de consumo eléctrico por la población es alto.

D) Análisis de factores tecnológicos:

Las tecnologías utilizadas en la planta de ciclo combinado son de vanguardia, existen allí turbinas de gas, una turbina de vapor, una planta de tratamiento de agua, dos HRSG o calderas, bombas, sistemas eléctricos e hidráulicos, transformadores y generadores, entre otros.

Todos los equipos han sido adquiridos desde el extranjero y no existe producción nacional. A modo de ejemplo la turbina de gas es alemana, la turbina de vapor es de República Checa, las bombas de alta presión de calderas, compresores de aire y planta de agua son de Corea del Sur, algunos repuestos menores son de Estados Unidos y otros regionales (Brasil, Argentina y México). Esto quiere decir que la planta eléctrica está conformada por insumos de varias partes del mundo, que tienen una alta especialidad y que no son accesibles u obtenibles en cualquier mercado. Además, muchos de ellos se diseñan a demanda y específicamente para la planta. Sin dudas los costos asociados a esta tecnología se refieren a miles de dólares.

Siempre que es necesario adquirir nueva tecnología ya sea para ampliar o reemplazar en función de su mantenimiento, debe hacerse desde otros países, lo cual hace que la empresa deba contactar con los proveedores internacionales.

A nivel de tecnologías de la información la empresa también utiliza sistemas propios y muy específicos, tales como el sistema MÁXIMO de IBM. Este sistema centraliza la información de los diferentes mantenimientos que se realizan en la planta y comparte con todos sus actores e interesados el estatus de cada tarea de modo de abrir y cerrar actividades correctamente. En suma, “es un sistema de gestión de mantenimiento computarizado o CMMS, es un software que centraliza la información de mantenimiento y facilita los procesos de operaciones de mantenimiento. Ayuda a optimizar la utilización y disponibilidad de equipos físicos como vehículos, maquinaria, comunicaciones, infraestructuras de plantas y otros activos”.

Indudablemente el acceso a internet resulta totalmente imprescindible para poder mantener contacto entre los 80 miembros de la organización, para mantener contacto constante con UTE, con la casa matriz de la empresa y con todos los proveedores sobre todo internacionales. Para ello, la empresa debió realizar una instalación de fibra óptica personalizada solo para la planta con una obra de cableado por tierra, para poder dar la cobertura necesaria.

También es válido destacar que la empresa y UTE utilizan un sistema específico para comunicarse. Se posee una plataforma web del ente público a través de la cual se envían notas oficiales sobre todo lo relacionado a la licitación, se envían documentos requeridos, planes de trabajo, proyectos, u otros. Si bien este insumo tecnológico no le pertenece a la empresa sino a UTE, impacta directamente en una mayor efectividad de la comunicación entre el propietario de la planta y nuestra empresa.

E) Análisis de factores ecológicos:

El medioambiente tiene una relación directa con la organización, la planta termoeléctrica está situada en una zona rural frente al Río de la Plata. Para su construcción fue necesario la deforestación del área lo cual repercutió directamente en el ecosistema del lugar.

También la planta tiene su propia planta desmineralizadora y potabilizadora de agua para el enfriamiento de calderas y consumo propio de la misma. Ante ello, es inevitable el perjuicio realizado a los peces del Río De La Plata, ya que algunas cantidades de ellos quedan atrapadas en los filtros de succión en el río.

Lo que, es más, al tener turbina de vapor finalmente existe contaminación de los gases y vapores que son desechados a la atmósfera, así como la contaminación sonora que producen las turbinas con su ruido y vibración que afectan el normal funcionamiento del ecosistema donde viven aves y animales en la tierra.

Ante ello es que UTE a través de la empresa ha realizado obras de compensación del impacto o perjuicio ocasionado, es decir se han desarrollado tareas de Responsabilidad Social empresarial (RSE) y Responsabilidad Social Ambiental (RSA) para mitigar el impacto ocasionado en el medio ambiente.

Algunas de las tareas desarrolladas por la empresa y su consorcio han sido:

- Creación de un parque público costero de UTE en la zona
- Creación de una ruta donde antes había un camino vecinal para facilitar el acceso de los vecinos a sus hogares y del personal a planta
- Construcción de complejo de viviendas para los pescadores de la zona por el perjuicio a su actividad económica de la pesca en la zona

- Donaciones a escuela rural de la zona, principalmente contenedores acondicionados como salones y materiales didácticos
- Donaciones a hospitalito local de insumos para la pandemia (alcohol en gel, tapabocas guantes, u otros)

El negocio para su funcionamiento requiere constantemente del gas natural para el encendido de la turbina de gas, por lo cual consume en grandes cantidades este recurso no renovable. El negocio depende directamente de la disponibilidad del combustible.

Asimismo, otro aspecto esencial es el hecho de que no se produce energía eléctrica cuando se está produciendo energía eólica. Para la producción de energía se requiere la autorización expresa del área de despacho de Administración del mercado eléctrico (ADME), quien controla la producción energética de Uruguay en todas sus variantes (eléctrica, hidráulica, eólica, solar, fotovoltaica u otra).

F) Análisis de factores legales:

La organización está regulada por las leyes nacionales sobre derecho del trabajo y seguridad social como todas las organizaciones del país.

A su vez está regulada por los consejos de salarios del grupo 19 residual y sus disposiciones.

Se ve sujeta a regulaciones de salud y seguridad laboral por la tarea industrial de producción energética que realiza. Existen muchos factores de riesgos dentro de las actividades tales como trabajos en zonas energizadas, tareas en alturas, trabajos en espacios confinados, trabajo nocturno para garantizar la continuidad 24 hs 365 días al año, entre otras.

A continuación, se detallan algunas de las leyes y normativas más importantes que regulan la actividad de la empresa en materia de derecho laboral y de seguridad e higiene.

Leyes Nacionales:

- Ley 16.074: Accidentes de trabajo y enfermedades profesionales
- Ley 12.597: Indemnizaciones por despido
- Ley 18.345: Licencias especiales. Ley 18.458: licencia por estudio.

- Ley 16.713: Seguridad social
- Ley 18.395: Beneficios jubilatorios. Ley 19.162: régimen de ahorro individual jubilatorio. Ley 19.590: Régimen jubilatorio.
- Ley 19.161: Subsidios maternidad y paternidad. Ley 17.215: trabajadora grávida y lactancia
- Ley 18.731: Seguro nacional de salud. Ley 18.211: sistema nacional integrado de salud.
- Ley 14.407: Seguros de enfermedad
- Ley 18.399: Seguro de desempleo
- Ley 5032: Accidentes de trabajo
- Ley 18.561: Acoso sexual laboral
- Ley 7318 y Ley 11.887: Descanso semanal
- Ley 14.320: Horarios de trabajo
- Ley 12.590: Licencias anuales
- Ley 14.977: Feriados nacionales
- Ley 15.996: Horas extras
- Ley 18.251 y Ley 18.099: Tercerización
- Ley 16.101: Salario vacacional
- Ley 12.840: Aguinaldo

Decretos y resoluciones específicas:

- Decreto 406/88: Prevención de accidentes de trabajo
- Decreto 291/007: Prevención y protección de riesgos. Salud y seguridad en el trabajo.
- Decreto 108/007: Documentos de control laboral de empresas. Decreto 278/017.
- Decreto 234/015: Trabajo nocturno
- Decreto 680/977: Seguridad laboral e Higiene ocupacional. Decreto 127/014: prevención y salud en el trabajo.
- Decreto 186/004: Regulación de infracciones laborales
- Decreto 210/011: Lista de enfermedades profesionales OIT
- Decreto 128/016: Consumo de cannabis y otras drogas en el trabajo

Figura 11: PESTEL

G) Tabla de resumen del PESTEL

FACTOR	DETALLE	IMPACTO	NIVEL	PLAZO
P 1. Presidencia 2. UTE 3. MIEM 4. DNM 5. MTSS 6. BPS 7. DGI 8. BSE	1. Contralor del negocio energético 2. Cliente final 3. Regulación de energía en la ROU 4.Autorización ingresos de extranjeros 5. Regulación laboral 6. Regulación impuestos y subsidios 7. Impuestos laborales y de empresa 8. Regulación seguridad laboral	1. Positivo 2. Positivo 3. Positivo 4. Negativo 5. Positivo 6. Negativo 7. Negativo 8. Positivo	1. Alto 2. Alto 3. Alto 4. Alto 5. Medio 6. Medio 7. Medio 8. Medio	1. Corto 2. Corto 3. Corto 4. Corto 5. Corto 6. Corto 7. Corto 8. Corto
E 1. Economía mundial 2. Economía de Uruguay 3. Financiación planta de UTE	1.Déficit mundial por pandemia 2. Déficit nacional por pandemia 3. Préstamo planta	1.Negativo 2.Negativo 3.Negativo	1.Alto 2.Alto 3.Alto	1.Corto 2.Corto 3.Largo
S 1. Cultura asiática 2.Jerarquización y burocracia 3. Ideología y religión 4.Nivel educativo universitario 5. Opinión cliente final 6. Alto nivel de ingresos	1. Cultura centrada en el trabajo 2.Autoridad y jerarquías 3.Ausencia de religión e ideologías 4.Alto nivel educativo de su recurso humano 5.Buena opinión de UTE 6.Generación de altos ingresos	1.Negativo 2.Negativo 3.Positivo 4.Positivo 5.Positivo 6.Positivo	1.Alto 2.Alto 3.Medio 4.Alto 5.Alto 6.Alto	1.Corto 2.Corto 2.Medio 3.Corto 4.Medio 5.Corto
T 1. Maquinaria de vanguardia	1. Tecnología de varios países	1.Positivo 2.Positivo	1.Alto 2.Alto	1.Corto 2.Corto

2. Máximo IMB 3. Internet	2.Sistema IMB especializado en tareas de mantenimiento 3. Instalación de fibra óptica	3.Positivo	3.Alto	3.Corto
E 1.Contaminación gaseosa 2.Contaminación sonora 3. Peces 4.Alteración ecosistema 5.EnergÍa eólica	1.Liberación de gases y vapores 2.Generación de ruidos y vibraciones 3.Muerte de peces 4.Cambio del ecosistema local 5. No se produce energía eléctrica cuando se está produciendo eólica con los molinos	1.Negativo 2.Negativo 3.Negativo 4.Negativo 5.Negativo	1.Alto 2.Alto 3.Medio 4.Medio 5.Alto	1.Medio 2.Medio 3.Corto 4.Medio 5.Corto
L 1.Normativa nacional 2.Normativa grupo 3.Seguridad	1.Leyes horas extras, licencias, nocturnidad, subsidios, 2. Actas de consejos de salario grupo 19 residual 3.Decretos de seguridad	1.Positivo 2.Negativo 3.Negativo	1.Alto 2.Alto 3.Alto	1.Corto 2.Corto 3.Corto

Fuente: Elaboración propia

Figura 12: FODA de KEPCO KPS

H) FODA

Fortalezas	**Oportunidades**
✓ Abundancia de capital: buen estado financiero. ✓ Personal altamente calificado y especializado ✓ Tecnología vanguardista ✓ Larga experiencia y trayectoria en la tarea que realiza de Operación y Mantenimiento de plantas eléctricas ✓ Tiene desarrolladas competencias de negocios. Empresa organizada, planificada y en crecimiento exponencial. ✓ Empresa reconocida por su buen nivel de pago	✓ Apoyo del gobierno en facilidades de importación ✓ Alta demanda externa desde Argentina de electricidad. Exportación. Mayor demanda, mayor producción energética y por ende mayores ingresos. ✓ Ausencia de competencia nacional ✓ Alta demanda nacional. El servicio de electricidad es esencial, la población necesita acceder al mismo, por lo cual es posible inferir que no decaerá su demanda.
Debilidades	**Amenazas**
✓ Dificultades de comunicación y barreras idiomáticas ✓ Ausencia de orientación al cliente interno-colaboradores ✓ Ausencia de gestión del talento humano. No existe gestión del desarrollo ✓ Dificultades de integración cultural con staff local ✓ Jerarquías que definen la participación en la organización. Ausencia de apertura y diálogo con cargos no jerárquicos. ✓ Altos costos de salarios y beneficios: existe mucho personal extranjero y se costean hospedajes, alimentación, transporte, viajes, entre otros. ✓ Alta rotación de personal y gran inversión en tiempo y dinero para la cobertura de las vacantes	✓ Ausencia de talento humano adecuado en el mercado nacional. Necesidad de contratación constante desde el extranjero. ✓ Tendencia del mercado a utilizar energías renovables ✓ No renovación del contrato de licitación por parte de UTE ✓ Aparición de alguna empresa extranjera competitiva que obtenga la licitación en el periodo de renovación en 2023

Fuente: Elaboración propia

I) Estrategias de mejora del FODA

A continuación, se definen acciones de mejora del FODA:

Enfoque de éxito (uso de las fortalezas para aprovechar oportunidades)

- Uso de la larga trayectoria y experiencia, así como de sus habilidades de negocio de la empresa en O&M, para obtener mayor apoyo del gobierno respecto a importaciones y beneficios para el negocio.

Enfoque de reacción (uso de fortalezas para mitigar amenazas)

- Uso de habilidades de negocio para dialogar con UTE sobre la renovación del contrato de licitación.
- Utilizar capital y tecnología vanguardista para optimizar el negocio evitando la aparición de competencia.

Enfoque de adaptación (aprovechamiento de oportunidades para corregir debilidades)

- Aprovechar la ausencia de competencia nacional que defina una tendencia en gestión de empleados, para crear una gestión de personal única y a medida de la organización.

Enfoque de supervivencia (como mantenerse con las amenazas identificadas)

- La escasez de talento humano se subsana con las contrataciones del extranjero, aunque sea a un costo más elevado.
- La no renovación del contrato de licitación no es un hecho, solo es una posibilidad, y además faltan al menos 2 años más para definir la situación.

La aparición de competencia debería evaluarse en detalle, si ocurriera debería redefinirse el negocio y pensar en una propuesta de valor que diferencie a la empresa y el servicio que brinda, para obtener el liderazgo del sector.

3.7 Área de Recursos Humanos en la Organización

El área de Recursos Humanos en KEPCO KPS está inserta dentro del departamento de Administración y Finanzas, pero funcionando de modo autónomo e independiente a las tareas de administración. Se ubica dentro de este departamento ya que, al igual que administración, finanzas y contabilidad, todos reportan directamente a la gerencia de Administración y Finanzas.

3.8 Descripción de la plantilla

El área de Recursos Humanos se compone por el responsable del área de Recursos Humanos y el Gerente del departamento de Administración y Finanzas quien supervisa esta área.

3.9 Inventario de puestos de trabajo

Figura 13: Puestos de trabajo del área de Recursos Humanos

Puestos	Nº de personas	Moda sexo	Media edad	Nivel de estudio	Media antigüedad
Responsable de Recursos Humanos	1	**F**	**30**	**Universitario**	**6**
Gerente de Admin y Finanzas	1	**M**	**33**	**Universitario**	**1**

Fuente: Elaboración propia

3.10 Valoración de puestos

KEPCO KPS no cuenta con el desarrollo de valoración de puestos por escrito. No obstante, si es destacable que la empresa tiene identificados cuales son los puestos claves para el desarrollo de su actividad.

Desde un consenso entre dirección, gerencia y Recursos Humanos existen puestos claves:

- Ingenieros responsables de cada área
- Técnicos muy especializados en eléctrica, mecánica e Instrumentación y control
- Operador de sala de control o CCR
- Operador de campo

3.11 Descripción de puesto

A continuación, se exhibe un ejemplo de descripción de cargo en KEPCO KPS:

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

INDENTIFICACIÓN

PUESTO: TECNICO ELÉCTICO SENIOR

REPORTA A: INGENIERO RESPONSABLE DE DEPARTAMENTO ELÉCTRICO

DESCRIPCIÓN

MISIÓN DEL PUESTO:

PARTICIPAR, CON ALTO ESTÁNDAR DE CALIDAD, EN LOS TRABAJOS DE MANTENIMIENTO DE LOS EQUIPOS ELÉCTRICOS DE LA PLANTA TERMOELÉCTRICA, CON LA FINALIDAD DE ASEGURAR SU CONFIABILIDAD Y DISPONIBILIDAD.

ESTE CARGO QUEDA COMO SUPLENTE DEL INGENIERO ELÉCTRICO EN CASO DE AUSENCIA.

FUNCIONES DEL PUESTO:

FUNCIONES GENERALES

1. PLANEAR LA EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO DEL ÁREA ELÉCTRICA.

2. PROPONER Y APLICAR MÉTODOS DE TRABAJO QUE TIENDAN A LA MEJORA CONTINUA Y MEJOREN LAS RELACIONES LABORALES.

3. CUMPLIR CON LO ESTABLECIDO EN EL REGLAMENTO INTERNO DEL CENTRO DE TRABAJO.

4. EJECUTAR LAS ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO DEL ÁREA ELÉCTRICA.

5. PROMOVER Y MANTENER UNA IMAGEN PROFESIONAL Y DE EXCELENCIA DE LA INSTITUCIÓN EN TODO EL ÁMBITO DE SUS FUNCIONES.

FUNCIONES ESPECÍFICAS

1. MANTENER EN CONDICIONES OPTIMAS LAS INSTALACIONES, LOS EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO CORRESPONDIENTES A SU ÁREA, REPORTANDO OPORTUNAMENTE A SU JEFE INMEDIATO LAS PERDIDAS TANTO FISICAS COMO FUNCIONALES DE LOS MISMOS.

2. UTILIZAR Y ATENDER ADECUADAMENTE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN INSTALADOS EN SU CENTRO DE TRABAJO.

3. VERIFICAR LA DISPONIBILIDAD DE RECURSOS MATERIALES, HUMANOS Y DE SERVICIOS DE ACUERDO CON LA ACTIVIDAD A DESARROLLAR.

4. VERIFICAR LAS CONDICIONES OPERATIVAS, FÍSICAS DEL EQUIPO A INTERVENIR Y EL ÁREA DE TRABAJO DE ACUERDO CON LA ACTIVIDAD A DESARROLLAR.

5. EJECUTAR LAS ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO EN CONDICIONES OPERATIVAS NORMALES Y DE FALLA DE ACUERDO CON LOS PROCEDIMIENTOS Y NORMATIVIDAD APLICABLES.

6. EJECUTAR LAS ACTIVIDADES DE MANTENIMIENTO DEL ÁREA ELECTRICA.

7. EJECUTAR LOS PROCEDIMIENTOS, INSTRUCCIONES DE TRABAJO, MANUALES, DIAGRAMAS Y PLANOS APLICABLES EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES DE ACUERDO CON EL SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN Y NORMATIVIDAD INTERNA Y EXTERNA VIGENTE.

8. MANEJAR VEHÍCULOS OFICIALES CUANDO LAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON SU TRABAJO ASI LO REQUIERAN, BAJO LA SUERVISIÓN DE SU JEFE INMEDIATO.

9. UTILIZAR LAS MAQUINAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE SUS LABORES.

10. SOLICITAR OPORTUNAMENTE LOS MATERIALES DE, REFACCIONES, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA LOS TRABAJOS A REALIZAR, REPORTANDO CUANDO SU EXISTENCIA SEA NULA O INSUFICIENTE, UNA VEZ QUE EL MATERIAL SEA RECIBIDO; INSPECCIONARLO PERSONALMENTE Y REPORTAR SI EXISTE ALGUNA DEFICIENCIA AL PERSONAL DE CONTROL DE MATERIAL.

11. INTERVENIR EN LA MANIOBRAS QUE SEAN REQUERIDAS PARA DAR CUMPLIMIENTO A LOS TRABAJOS QUE LE SON ENCOMENDADOS.

12. AVISAR A SU JEFE INMEDIATO CUANDO FINALICE SU TRABAJO ENTREGANDO SU REPORTE CORRESPONDIENTE.

13. INFORMAR A SU JEFE INMEDIATO LAS OBSERVACIONES DE ANOMALIAS DEL EQUIPO DE LA CENTRAL QUE DURANTE LA EJECUCIÓN DE LOS TRABAJOS PUDIERA DETECTAR.

13. UTILIZAR LOS DIVERSOS EQUIPOS DE PRUEBA PARA EL DIAGNÓSTICO ADECUADO DE LOS EQUIPOS Y SISTEMAS.

14. PARTICIPAR EN EL ANÁLISIS DE LOS REPORTES DE FALLA, PARA DEFINIR ESTRATEGIAS Y EVITARLAS.

15. COMPROBAR PERSONALMENTE QUE LOS EQUIPOS O SISTEMAS, SE ENCUENTREN PERFECTAMENTE LIBRADOS PARA EL INICIO DE LOS TRABAJOS Y UNA VEZ CONCLUIDOS ESTOS, SOLICITAR A SU JEFE INMEDIATO LA APROBACIÓN DE ESTOS PARA PROCEDER A RETIRAR LA LICENCIA RESPECTIVA.

16. EJECUTAR TRABAJOS DE MANTENIMIENTO CON EQUIPO ENERGIZADO EN BAJA TENSIÓN, APLICANDO PROCEDIMIENTOS DE TAREAS CRITICAS ESPECIFICAS.

17. APOYAR DURANTE CONTINGENCIAS (DISTURBIOS EN EL SISTEMA, IINCENDIOS, FENÓMENOS METEOROLÓGICOS Y SÍSMICOS) AL RESGUARDO DE LAS INSTALACIONES, PROTECCIÓN DE LOS EQUIPOS Y RESTABLECIMIENTO DE LAS UNIDADES.

18. ATENDER EN AUCECNIA DEL JEFE INMEDIATO LAS ACTIVIDADES PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS DE MANTENIMIENTO QUE ASEGUREN LA CONTINUIDAD DEL SERVIVCIO DE LA CENTRAL, ACATANDO DISPOCICIONES VERBALES O ESCRITAS DE LA SUPERIORIDAD.

19. GERSTIONAR LA LIBRANZA DE ACUERDO CON EL REGLAMIENTO GENERAL DE OPERACIÓN, VERIFICAR LA COLOCACIÓN DE TARJETAS DE SEGURIDAD EN EL EQUIPO INVOLUCRADO.

20. PARTICIPAR CON EL JEFE DE DEPARTAMENTO EN LA IDENTIFICACIÓN DE LAS TAREAS CRÍTICAS.

21. ELABORAR REPORTE DE ANÁLISIS DE FALLAS CUANDO ESTOS OCURRAN Y ENTREGARLOS AL JEFE INMEDIATO.

22. UNA VEZ CONCLUIDA CUALQUIER ACTIVIDAD SE TENDRÁ QUE LIMPIAR Y DEJAR LIBRE EL ÁREA DE TRABAJO, SIEMPRE RETIRAR LA BASURA O LOS SOBRANTES DEL ÁREA DE TRABAJO.

23. SI ES NECESARIO SE TENDRÁ QUE COLABORAR CON LAS OTRAS DICIPLINAS EN CUALQUIER REALIZACION DE TRABAJO COMO UN SOLO EQUIPO CON UN SOLO FIN, ASEGURAR LA OPERACIÓN DE LA CENTRAL.

CONOCIMIENTOS, COMPETENCIAS Y ACTITUDES.

CONOCIMIENTOS GENERALES

1. Reglamento de seguridad e higiene
2. Uso de equipos de protección Personal
3. Prevención y combate contra incendios
4. Primeros auxilios
5. Informática nivel usuario intermedio y nivel técnico avanzado
6. Inglés intermedio – avanzado (excluyente)

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

1. Teoría de máquinas de corriente alterna y directa.
2. Banco de baterías y cargadores.
3. Instalaciones Eléctricas.
4. Centro de control de motores.
5. Tableros de alumbrado.
6. Tableros de fuerza.
7. Diagramas de control.
8. Circuitos Lógicos.
9. Motores eléctricos.
10. Generadores eléctricos.
11. Equipos de Pruebas eléctricas.
12. Termografía.

13. Sistemas de protección catódica.
14. Sistemas de excitación.
15. Interpretación de planos y diagramas eléctricos.
16. Diagramas unifilares y Nomenclatura para maniobras.
17. Conductores y cables de potencia.
18. Identificación y localización del equipo principal instalado en la central.
19. Manejo de herramienta y equipo de trabajo.
20. Sistemas de protección (relevadores).
21. Equipos de Comunicación.
22. Transformadores.
23. Electrónica General.
24. Guías y procedimientos de mantenimiento.

COMPETENCIAS TECNICAS:

1. Manejo de Equipo de cómputo
2. Manejo de Vehículos automotores
3. Utilización de Equipos de medición
4. Uso y manejo de equipo de protección personal y de respuesta de emergencia

COMPETENCIAS BLANDAS:

1. Orientación a resultados
2. Planificación y Organización
3. Resolución de problemas

ACTITUDES:

1. Decisión
2. Integridad
3. Iniciativa
4. Responsabilidad
5. Lealtad
6. Dinamismo
7. Disponibilidad
8. Puntualidad
9. Disciplina

10. Adaptabilidad al entorno
11. Cooperación
12. Prudencia
13. Estabilidad emocional
14. Paciencia

Características físicas:

- Saludable y sin limitaciones físicas que impidan el desarrollo adecuado de las funciones inherentes al puesto.

Disponibilidad:

- Para laborar fuera de la jornada de trabajo en su caso realizar sus funciones en lugar distinto a su centro de trabajo.

3.12 Proyecciones a futuro

KEPCO KPS posee una licitación con UTE por la Operación y el Mantenimiento (O&M) de la planta termoeléctrica de ciclo combinado de Punta del Tigre, San José. La licitación vence el 31 de octubre de 2023, por lo cual, el negocio se encuentra enfocado en este momento a extender la licitación. La proyección de KEPCO KPS es lograr la extensión del contrato y poder renovar el mismo por 2 años más extendiendo el negocio hasta 2025, no obstante, existe la posibilidad de que KEPCO y UTE no lleguen a un nuevo acuerdo de condiciones contractuales, y la licitación expire. En este último caso, KEPCO debería cerrar la empresa y se retiraría del país, quedando UTE a cargo de su planta ya sea operándola directamente o concretando una nueva licitación con otra empresa.

En virtud de lo anterior, la proyección del área de Recursos Humano dependerá exclusivamente del futuro del negocio, pues en caso de retirarse el área se dirige a planificar el cierre lo que implica despedir a todo el personal orientándose a tareas tales como los cálculos de despidos, términos de contrato, acuerdos voluntarios en MTSS, realización de constancias de trabajo y cartas de recomendación, finalización de contratos tercerizados de servicios y profesionales que asisten a KEPCO, así como gestiones ante BPS, DGI y otras oficinas gubernamentales análogas para el cierre de la empresa. Por el contrario, en caso de mantenerse activo el negocio el área de recursos humanos se

orientará a la mejora de los procesos de gestión de la remuneración para lo cual adquirió recientemente un nuevo sistema que facilita los cálculos y control de asistencia, se orientará también a definir políticas de mejora en la gestión de sus talentos, así como a ampliar dotación en algunos departamentos con creciente aumento de demanda de trabajo. Por otra parte, KEPCO proyecta poder mantener o reducir sus índices de rotación de personal para el 2023 a fin de mantener una dotación estable de talentos que permitan cumplir satisfactoriamente el negocio en Uruguay o extenderlo incluso en mejores condiciones para el próximo año.

3.13 Características del capital humano

El departamento de recursos humanos se conforma por el responsable del área y el gerente. El responsable de área se encarga de todas las tareas y procesos del departamento, reportando directamente al gerente del área. El responsable de recursos humanos cuenta con un perfil generalista formado en psicología, relaciones laborales y recursos humanos que le permite desempeñar la diversidad de las tareas del área de manera casi autónoma.

El departamento de recursos humanos cuenta con colaboradores externos tales como un estudio contable para el procesamiento de nómina e impuestos salariales, con un estudio de abogados para el asesoramiento legal, con médico laboralista para el seguimiento de la salud de sus trabajadores, así como con varios subcontratos que brindan servicios de manera directa e indirecta a los trabajadores tales como el traslado diario al sitio del trabajo, la limpieza de la instalaciones y la seguridad del predio de trabajo.

3.14 Propuesta de valor

A continuación, se detallan diferentes aspectos de la propuesta de valor de KEPCO KPS a sus colaboradores:

1- Pago de un salario económico considerablemente mayor a él estipulado por laudo de consejo de salarios.
2- Propone para su personal trabajar de lunes a viernes teniendo la jornada del sábado redistribuida a razón de una hora más de lunes a jueves.

3- No se suele trabajar ningún feriado ya sea este feriado pago no laborable o incluso feriados laborables, sin perjuicio de que alguna persona pudiera ser citada a trabajar por razones de servicio o emergencia.
4- No se computan los sábados para el cálculo de la licencia a gozar como está establecido legalmente
5- Se brinda a su personal el transporte desde Montevideo al sitio de trabajo en San José diariamente para asistir a trabajar sin costo para el trabajador.
6- Se brindan algunos beneficios adicionales para ciertos cargos de responsabilidad tal como el pago de un bono de almuerzo para los ingenieros de cada departamento.
7- Se abonan las horas extras por encima del mínimo legal establecido, abonando para sus trabajadores mensuales, horas extras desde la primera hora en fines de semana en vez de abonar descansos trabajados.
8- Se entrega a todo su personal uniformes de trabajo a pesar de no estar laudado por consejo de salarios.

3.15 FODA del área de Recursos Humanos

Figura 14: FODA del área de Recursos Humanos

Fortalezas	**Oportunidades**
✓ Presupuesto y recursos necesarios para el buen funcionamiento del área ✓ Personal altamente calificado en gestión humana y con vasta experiencia ✓ Reciente mejora en tecnología de control de asistencia y base de datos ✓ Autonomía en decisiones de gestión humana ✓ Buen relacionamiento interpersonal entre miembros del área ✓ Buenos profesionales asesores del área de Gestión Humana (salarios y legal laboral)	✓ Apoyo de la dirección de la empresa en mejoras propuestas por el área de Recursos Humanos ✓ Área de gestión humana en creciente desarrollo en Uruguay hacia nuevos paradigmas y tendencias de la gestión humana ✓ Creación de procesos de retención del talento y desarrollo de los trabajadores.
Debilidades	**Amenazas**
✓ Escasez de políticas de Recursos Humanos ✓ Ausencia de procesos de desarrollo, sucesión y carrera de los talentos ✓ Ausencia de monitoreo de clima laboral y motivación ✓ Evaluación por competencias de los talentos interrumpida y anual ✓ Relación sindical ríspida; aún se está en primeras etapas de instalación del vínculo de negociación	✓ No renovación del contrato de licitación por parte de UTE y cierre de la empresa ✓ Alta competitividad de otras organizaciones con propuesta de valor más atractivas que contempla nuevas necesidades de los colaboradores (flexibilidad, beneficios adicionales, teletrabajo, u otros)

Fuente: Elaboración propia

3.16 Procesos y prácticas claves de Gestión Humana

Fasano, V Y Gómez, C (2009) plantean que las Prácticas de Recursos Humanos aluden a una forma de agrupar ciertas actividades estrechamente vinculadas entre sí y que hacen al proceso de gestión de capital humano, con el objetivo de favorecer la congruencia entre la estrategia, el diseño de la organización y la dirección de Recursos Humanos, y favorecer el vínculo entre las partes de la organización.

Figura 15: Procesos de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia

1- <u>Procesos de integración de las personas:</u> son aquellos procesos llevados a cabo para incluir a nuevas personas a la organización, también conocidos como procesos de abastecimiento o provisión. Son los encargados de analizar el mercado, efectuar la atracción de talentos, seleccionar los perfiles adecuados para las vacantes y la organización hasta alcanzar la integración de la persona a las tareas de la empresa para las cuales fue contratada. Este proceso abastece a la organización de los talentos necesarios para su funcionamiento. En suma, en este proceso de integración básicamente se encuentra el reclutamiento o atracción de

talentos, así como los procesos de selección de los candidatos más adecuados para la organización.

2- Procesos de organización de las personas: son los procesos que permiten determinar las tareas y actividades que las personas desarrollaran en la empresa, así como también son procesos que permiten acompañar el desempeño. Dentro de estos procesos se encuentran las descripciones y análisis de puestos y la evaluación de desempeño.

3- Procesos de retención de las personas: son los procesos que tienen como finalidad remunerar, dar prestaciones, beneficios e incentivos a las personas dentro de la organización. Son los procesos más relacionados con la administración de los recursos humanos, estrechamente ligados a la nómina. También se encuentran en esta categoría los procesos relativos a la salud y seguridad laboral, así como a las relaciones sindicales.

4- Procesos de desarrollo de las personas: se encuentran dentro de estos procesos las capacitaciones, formación, aprendizaje, desarrollo personal y profesional de los colaboradores, así como el desarrollo de la organización.

5- Procesos de auditoría: estos procesos se relacionan con los sistemas de información, con los controles de auditorías y el banco de datos de la organización.

3.17 Prácticas de Gestión Humana en KEPCO KPS:

A continuación, se describen los procesos de gestión humana de la organización KEPCO KPS.

Figura 16: Procesos de Recursos Humanos en KEPCO KPS

Fuente: Elaboración propia

Figura 17: Procesos de Recursos Humanos en KEPCO KPS

Fuente: Elaboración propia

1- **Atracción y Selección:**

KEPCO KPS realiza la atracción de personal de diferentes maneras según la vacante a cubrir:

A) En caso de vacantes técnicas altamente especializadas: cuando existan vacantes de alta especialidad como por ejemplo ingenieros senior, junior o algunos cargos de técnicos mecánicos, eléctricos, de instrumentación & control, donde se requieren perfiles con vasta experiencia de trabajo (10 años o más) en plantas termoeléctricas de ciclo combinado y con titulación en eléctrica, mecánica o instrumentación y control, contacta a una empresa internación de Recursos Humanos denominada YWA Human Resource Corporation quien como asesor externo de KEPCO, le provee de CV con los perfiles que le sean solicitados. Esto se realiza en el exterior dado que la producción de energía termoeléctrica es una actividad nueva en Uruguay, la central térmica que opera y mantiene KEPCO KPS, propiedad de UTE, es la primera con esta tecnología en construirse en Uruguay. No existe en Uruguay mano de obra calificada con esta experiencia tan técnica. La empresa YWA tiene sede en Filipinas y sucursales o empresas de recursos humanos aliadas, en otros países tales como India, Corea del Sur, Sudáfrica, entre otros. De esta forma es que YWA provee de los perfiles necesarios para KEPCO, sobre todo indios y filipinos, dado que estos dos países cuentan con amplios perfiles en ingenierías y la producción de energía termoeléctrica en ciclo combinado es una técnica ya antigua en esos países, contando con muchas plantas eléctricas análogas e incluso de tamaño superior a la planta uruguaya de UTE. El área de Recursos Humanos de KEPCO envía por email los perfiles que necesita, YWA envía currículos de posibles candidatos, luego KEPCO los selecciona según su conformidad o incluso solicita más si es necesario, y el área de Recursos Humanos de KEPCO KPS se encarga de contactar al candidato y fijar entrevista virtual para conocer al postulante. En caso de querer avanzar en la contratación del candidato, se le realiza al mismo una oferta económica, ciertos beneficios asociados a la expatriación (hospedaje en Uruguay, tickets de viaje para arribar a nuestro país, transporte al llegar al aeropuerto, transporte diario al sitio de trabajo, retorno a su hogar cada seis meses como vacaciones para ver a su familia con los pasajes pagos) y de condiciones de trabajo (relativas al puesto específico de trabajo). En caso del participante aceptar y

negociar las condiciones mencionadas, se revisa principalmente el país de origen del participante para proceder a realizar la documentación pertinente para el viaje, según el país de origen se puede requerir visa de ingreso de la ROU o incluso trámites de partida en el país de origen tal es el caso de filipinas, que para que una persona de esta nacionalidad, salga de su país, además de contar con la visa, debe realizar un trámite ante una oficina del gobierno denominada Philippines Overseas Employment Administration (POEA) para que su gobierno le permita viajar, de lo contrario, al intentar tomar avión en aeropuerto, no le es permitido el embarque. Esta situación se debe especialmente a que Filipinas es un país vulnerable a la explotación laboral, motivo por el cual esta oficina gubernamental fiscaliza y controla la salida de su población, mitigando el riesgo de explotación internacional. De este modo, la agencia YWA también le brinda soporte a KEPCO KPS en la realización de las gestiones ante POEA en donde básicamente se analiza el cargo, salario y condiciones ofrecidas al candidato, y se registra oficialmente el contrato de trabajo con el futuro trabajador, dando KEPCO KPS su total compromiso y responsabilidad por la contratación a efectuarse y por el cumplimiento de las cláusulas del contrato registrado, en donde además de las condiciones de trabajo figuran aspectos relacionados a seguros, terminación del contrato y responsabilidad, entre otros. Para ello, se deben enviar desde Uruguay varios documentos originales firmados por Courier, dentro de los cuales se encuentra el contrato. El área de Recursos Humanos de KEPCO KPS en Uruguay se encarga de gestionar directamente con los consulados respectivos las visas de trabajo para el ingreso de los postulantes. Una vez realizado el proceso de atracción a través de la empresa YWA, de haber realizado la selección de perfiles adecuados, de haber aprobado la entrevista de trabajo y definido el candidato que ocupará la vacante, la empresa procede a realizar las demás gestiones administrativas mencionadas (visa, trámite gubernamental, así como la coordinación del viaje para la llegada del nuevo trabajador).

B) <u>En caso de vacantes medianamente especializadas:</u> cuando existan vacantes que requieren un nivel medio de especialización, es decir titulación de ingeniero mecánico y eléctrico, con 5 años de experiencia en centrales eléctricas en general o centrales termoeléctricas de ciclo combinado, la empresa realiza llamados web en bases de datos sobre todo venezolanas tales como Computrabajo Venezuela y Bumerán.

En ellas la empresa realiza el llamado web explicando los requisitos del cargo vacante a la espera de la presentación de los postulantes. Una vez recibe los CV de postulantes, selecciona a los que poseen un perfil adecuado para cubrir la vacante según años de experiencia y formación académica, y finalmente los contacta primero por email presentando a KEPCO KPS, su negocio, su vacante y abriendo el diálogo para una posible entrevista. En caso de continuar el interés de ambas o partes se fija entrevista virtual al igual que en el caso explicado anteriormente.

C) En caso de vacantes locales: cuando existan vacantes que pueden ser cubiertas por personal local como por ejemplo el personal de administración, se procede a realizar llamado web a través de Buscojobs, Computrabajo y/o LinkedIn. Se utiliza el portal web acorde al perfil requerido, ya que por ejemplo Buscojobs suele funcionar bien con perfiles de baja especialización como limpieza, seguridad, administración mientras que LinkedIn aporta perfiles valiosos de técnicos y profesionales.

D) En todos los casos anteriormente mencionados se complementan, según el caso, con actividades de Headhunting, en donde a través de LinkedIn se pueden buscar perfiles afines a las vacantes de la empresa, contactando a los candidatos directamente sin que estos se presenten al llamado, para presentar la vacante y los beneficios que se pueden brindar. Se utiliza el LinkedIn de la responsable del área de Recursos Humanos en el cual a través de 6 años de trabajo para KEPCO KPS se tienen una comunidad de personas de los países con los que suele trabajar.

En todos los procesos de Atracción y Selección KEPCO KPS realiza entrevistas preliminares para conocer al candidato, para poder recibir más datos sobre los perfiles, intereses, habilidades y experiencia. Se suele aplicar en la entrevista la técnica SMART (situación, tarea, acción y resultado) de entrevista por competencias en donde se le pide al candidato que brinde un ejemplo concreto de su experiencia de trabajo en donde debe describir la situación que tenía, que tareas desempeño, que acciones concretas utilizo y que resultados obtuvo. Las competencias refieren a habilidades adquiridas, por lo cual se puede inferir que, si el sujeto puede poner en situación un ejemplo concreto, puede desprenderse de ella, sus competencias. También se realizan a veces test psicotécnicos sobre todo gráficos por ejemplo Persona trabajando, Persona bajo la lluvia, el test de Wartegg, y algunos cuestionarios tales como el TRO (análisis de ansiedad y defensas) y

el test NEGO (habilidades de negociación) para ver estilos de personalidad dependiendo del cargo a ocupar.

Las entrevistas suelen llevarse a cabo por el responsable de Recursos Humanos Gerente del departamento y el Ingeniero responsable del área. El responsable de Recursos Humanos explica las condiciones de trabajo e indaga sobre la experiencia y formación académica del candidato mientras que el ingeniero de área realiza preguntas y plantea situaciones técnicas para que el candidato responda y resuelva. El gerente suele hacer preguntas si tiene dudas sobre la exploración realizada por el responsable del área de recursos humanos y el ingeniero.

Una vez realizada la entrevista, todos los entrevistadores completan un formulario de valoración de la entrevista para comparar las percepciones sobre el candidato.

Finalmente, acorde a toda la información recabada, el gerente toma la decisión de proceder o no con la contratación.

Es válido destacar que, para las contrataciones altamente especializadas, una vez que el gerente ha decidido la contratación, debe solicitarse autorización formal por escrito de UTE para proceder a la contratación. UTE evalúa la idoneidad del candidato propuesto y da conformidad o rechaza la contratación. En caso de contrataciones de extranjeros UTE requiere la validación de sus títulos académicos con apostilla para dar transparencia y garantías de la formación del candidato. Esto se debe a que la planta es propiedad de UTE al igual que todos los equipos que se encuentran en ella, y el servicio de producción de energía es para UTE y en nombre de esta, razón por la cual el ente autónomo se reserva derechos de contratar a las personas que considere más adecuadas.

2- Contratación

KEPCO KPS procede a la incorporación de talentos una vez finalizada la selección final del candidato y de haber acordado con el mismo todas las condiciones de trabajo. En este momento se fija fecha para la incorporación de la persona a la organización, según necesidad de la empresa y disponibilidad del candidato.

Una vez en la empresa, se procede a incorporar formalmente al trabajador para lo cual se le requieren sus documentos personales esenciales: documento de identidad (cédula uruguaya o pasaporte en caso de ser extranjero), carné de salud laboral vigente, libreta de conducir (si corresponde para el cargo a ocupar) y título académico de mayor grado o

escolaridad. Posteriormente se procede a dar la alta web en el Banco de Previsión Social (BPS) y en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) a través de la planilla Única Unificada donde se registra el salario y las condiciones de trabajo tales como el horario, categoría, descansos, beneficios, entre otros. En caso de extranjeros que llegan a Uruguay por primera vez, primero se debe ingresar el pasaporte o documento extranjero en la base de datos del BPS para luego proceder a dar el alta.

Una vez finalizada el alta laboral, KEPCO KPS procede a firmar el Contrato por escrito donde figuran todos los aspectos formales a tener en cuenta sobre la contratación del nuevo trabajador. En el contrato figuran datos sobre el plazo del contrato ya sea este indefinido o a término, cargo, periodo de prueba si lo hubiera, salario, condiciones de trabajo, régimen horario, confidencialidad del cargo, tareas generales a desempeñar, uso de uniforme y equipos de protección personal, feriados, forma de comunicación oficial entre ambas partes y condiciones de video vigilancia.

Luego de la firma del contrato se procede a leer y explicar la descripción de cargo del puesto, a gestionar cuenta bancaria para el cobro de haberes si es necesario, a completar planillas internas del área de recursos humanos con la información personal del trabajador para tener en la base de datos, a altar al nuevo trabajador en el sistema de marcas de asistencia, se firman formularios de alta BPS y formulario 3100 de DGI para el correcto descuento del IRPF, así como también se presenta al trabajador a los diferentes equipos de trabajo y se le muestran las instalaciones.

3- Inducción

Una vez realizada la contratación se procede a realizar una breve inducción por parte del área de recursos humanos en donde a través de una presentación PPT de aproximadamente 15 minutos. Se le explica al trabajador información necesaria para interactuar adecuadamente con el área de recursos humanos, así como se le brinda información que debe conocer sobre las reglas formales de la organización.

La inducción del área de recursos humanos consta de las siguientes partes:

- Organigrama: se le presenta al trabajador el organigrama de la empresa
- Formalidades salariales: fechas de pago de los diferentes haberes (salario, aguinaldo, adelantos de sueldos, licencia, salarios vacacionales, aumentos por

consejos de salarios, aumentos por empresa anuales y aumentó luego de superado periodo de prueba).

- Impuestos salariales: se explican las deducciones salariales que se le realizan al salario nominal en Uruguay tales como el aporte jubilatorio, Fonasa, FRL e IRPF.
- Formalidades del área de recursos humanos: se explica el procedimiento de ausentismo en el cual el trabajador debe avisar se dos ausencias laborales a los efectos de que la empresa pueda organizar sus tareas y se debe presentar justificativo de la ausencia en caso de existir. También se explican cómo funcionan las ausencias médicas por BPS y BSE. Se le explica al trabajador que siempre que ocurra una modificación a su jornada de trabajo habitual debe comunicarlo al área de recursos humanos a través de un formulario escrito, es así que existe un formulario a entregar al área cuando existe una ausencia planificada, licencia anual o licencia especial y realización de horas extras y/o horas nocturnas. Todos los eventos nuevos que impliquen alguna modificación salarial deben ser comunicados al área de recursos humanos a través de los formularios existentes.

Se suelen explicar estos temas con énfasis dado que la mayoría de los trabajadores de KEPCO KPS son extranjeros, y deben conocer la normativa legal uruguaya aplicable al cálculo de sueldos.

Posteriormente a la inducción del área de recursos humanos, el trabajador recibe una inducción de seguridad y salud ocupacional desarrollada por el técnico prevencionista de KEPCO KPS donde se le explica básicamente las normas de seguridad tales como la obligatoriedad de circular con casco, zapatos de seguridad, chaleco reflectivo en cualquier sitio de la planta, más las especificaciones que le correspondan por su cargo, por ejemplo el uso de arnés si desempeñará tareas en altura o el uso de protección auditiva en caso de trabajar expuesto a altos niveles de sonido en las zonas de las turbinas o calderas, entre otros. En esta instancia se le hace entrega de los equipos de protección personal (EPP) necesarios para el desempeño de sus funciones.

Finalmente, el trabajador recibe una inducción general más específica dentro del departamento para el cual trabajará, la misma es llevada a cabo por el ingeniero del área, quien explica el funcionamiento del área y las tareas generales a desarrollar.

4- Capacitación

KEPCO KPS desarrolla capacitaciones internas a sus trabajadores dependiendo del departamento para el que desempeña funciones y su cargo.

Por ejemplo, dentro del área de administración esto no ocurre ya que las tareas desempeñadas son llevadas a cabo por personal local uruguayo con formación académica previa en las áreas de interés de KEPCO KPS tales como recursos humanos, administración, compras, traducción e interpretación, asuntos generales, contabilidad y finanzas.

Sin embargo, en otras áreas tales como el departamento de Operación, que se dedica a la producción de la energía propiamente dicha, son necesario que el trabajador reciba varias capacitaciones internas sobre cómo funciona la planta térmica, sus equipos, sus procedimientos de arranque y parada de la planta, procesos de puesta en marcha y disponibilidad, entre otros. Lo mismo ocurre en los departamentos de eléctrica – Instrumentación & Control y mecánica, donde el trabajador recibe instrucciones, manuales y capacitación sobre los equipos que manipula, así como especificaciones de trabajo ante UTE. Los procesos de capacitación requieren de tiempo y esfuerzo, la planta térmica es realmente compleja en su estructura y funcionamiento, por lo cual requiere de un altísimo grado de especificidad. Para un trabajador estar listo para poder operar la planta en si se requiere de largos meses de capacitaciones y práctica.

Respecto a las capacitaciones la empresa suele elaborar un Plan anual de capacitaciones de todas las áreas, realizado a fin de año a modo de planificar las actividades del año siguiente.

En relación con las capacitaciones externas, la empresa realiza algunas de ellas especialmente en el área de mecánica, sobre el tema de “Análisis de vibraciones” en sus tres niveles; 1,2 y 3 según grado de formación previa de la persona, impartido por SKF Argentina. Las mismas suelen realizarse en Argentina, ya que en Uruguay no se imparten las mismas. En este caso, la capacitación tiene un costo considerable de inscripción y asistencia, así como costos de viaje, hospedaje y expensas para estar en Argentina mientras dura la capacitación, por lo cual la empresa firma acuerdos con los trabajadores a través del cual el mismo se compromete a reembolsar a la empresa por el total del costo de la inscripción del curso si por algún motivo decide renunciar a la compañía en el plazo de un año siguiente a la obtención del título.

También suele realizar capacitaciones, cursos o postular a sus trabajadores a rendir el examen de “Operador de generadores de vapor” acorde al decreto 107/012, conocido como la habilitación de foguistas de UTU. Dicho carné es el requerido por URSEA en Uruguay para trabajar con calderas. Para incentivar a los trabajadores a estudiar y aprobar el examen, más allá de su obligación de hacerlo dado que es un requisito para desempeñar funciones, la empresa abona una recompensa por obtener la certificación y se tiene el día pago para rendir el examen sin descuento salarial. La empresa también proporciona el material de estudio necesario.

También se realiza cada 2 años la correspondiente a habilitación de bomberos, lo que significa que se realiza capacitación de primeros auxilios y evacuación en caso de incendios. Se conforma una brigada de emergencia con representantes de todos los departamentos aproximadamente 20 personas, las que son instruidas y formadas en primeros auxilios y el procedimiento a seguir en caso de requerir una evacuación de emergencia. Dicha brigada sería la encargada de gestionar y organizar a las demás personas que estén en el sitio en un momento de accidente o evacuación.

Lo que es más, se desarrollan capacitaciones externas al personal de mecánica en el manejo de maquinaria tal como minicargadores bobcats, maniutou y autoelevadores.

5- Gestión del Desempeño

La empresa realiza evaluaciones de desempeño anuales utilizando el modelo de evaluación por competencias a través del cual se puntúan del 1 al 4 diferentes competencias definidas por la empresa. En el año 2022 no desarrolló esa tarea, si lo hizo desde 2017 a 2021 y planea retomarlo en 2023.

Se puntúa la presencia de competencias valoradas por la empresa tales como responsabilidad, compromiso, orientación a resultados, flexibilidad, tolerancia a la presión, comunicación, trabajo en equipo, planificación y organización, conocimiento del trabajo, iniciativa y criterio.

Se exhibe el formulario de evaluación de desempeño:

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
Elaborado por: Dayana Sastre	Versión: 3	Fecha: 15.06.2020	Página: 1 de 1

Nombre y apellido:		**Nº**		**Área**	
Fecha ingreso:		**Cargo**			
Periodo evaluado:		**Fecha**			

<u>COMPETENCIAS</u>: Aptitudes y Actitudes evidenciadas		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**Comentarios**
1	**CONOCIMIENTO DEL TRABAJO** Preparación o competencia demostrada por el funcionario en el desempeño de su puesto					X	
2	**AFÁN DE SUPERACIÓN** Interés que pone de manifiesto para incrementar los conocimientos y la experiencia					X	
3	**INICIATIVA** Ingenio para aportar ideas, para promoverlas y ejecutarlas. Predisposición					X	

	para actuar proactivamente y pensar no solo acciones a futuro						
4	**CRITERIO** Sentido común, juicio y discernimiento que demuestra en cada uno de los problemas a resolver					X	
5	**RESPETO A LOS REGLAMENTOS** Grado de aceptación a las órdenes que se le imparten y su ejecución en tiempo y forma					X	
6	**RESPONSABILIDAD** Supervisión requerida para el fiel cumplimiento de instrucciones y obligaciones en el desempeño de sus funciones					X	
7	**CALIDAD DE TRABAJO** Precisión, exactitud, prolijidad, seguridad y nitidez con que se trabaja					X	
8	**RENDIMIENTO** Aprovechamiento del tiempo logrado por cada evaluado y si esta es permanente o irregular					X	
9	**CONDUCTA SOCIAL** Disposición demostrada por el funcionario para colaborar adecuada y					X	

	espontáneamente en las actividades asignadas						
10	**COMPROMISO** Evalúa la identificación para con la compañía y el compromiso personal para alcanzar los objetivos fijados por la misma					X	
11	**ORIENTACIÓN A RESULTADOS** Capacidad para administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.					X	
12	**TOLERANCIA A LA PRESIÓN** Habilidad para efectuar con eficacia en situaciones de presión de tiempo y desacuerdo, oposición y adversidad. Capacidad de trabajo en situaciones de mucha exigencia.					X	
13	**FLEXIBILIDAD** Capacidad de modificar conducta personal para alcanzar los objetivos en momentos de necesidad					X	
14	**COMUNICACIÓN** Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar					X	

	conceptos e ideas en forma efectiva						
15	**TRABAJO EN EQUIPO** Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de un meta común subordinado los intereses personales a los objetivos del equipo.					X	
16	**PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN** Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea estipulando la acción, plazos y recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.					X	
Total de la Evaluación		**0**	**0**	**0**	**0**	**80**	**100,00%**

REFERENCIAS PUNTAJE:

0 a 59% - no aprueba la evaluación por bajo desempeño

60 a 89%- Buen desempeño

90 a 100%- Excelente desempeño

CÁLCULO:

El puntaje se suma de acuerdo con el número que figura en la cabecera. Por ejemplo: 2 cruces en el número 3 suman un total de 6 puntos

Luego se suman los subtotales, se divide por el valor máximo posible (16*5= 80 Puntos) y se multiplica por 100. Ej.: (Total / 80) x 100 = X %

OBSERVACIONES:

En aquellos casos en los que la puntuación sea menor al porcentaje esperado (menor a 60%) se pueden emitir comentarios al

respecto y de considerar que la misma continúe trabajando. Es oportuno implementar acciones de mejora.

Firma del evaluado	Firma de jefe directo
Firma de RRHH	Firma del director

6- Gestión de la Remuneración

El área de Recursos Humanos se encarga de realizar el control de asistencia de los trabajadores y paga los diferentes haberes a los mismos. Los empleados de KEPCO KPS son mensuales, por lo cual cobran el salario una vez al mes, fecha fijada el día 5 de cada mes. El área de recursos humanos controla las marcas de reloj que indican la asistencia de los trabajadores y calcula los diferentes tipos de horas extras generadas, así como las horas nocturnas realizadas. Del mismo modo detalla si existen variables al salario básico tales como beneficios, compensaciones, ausencias, fictos u otros que generen adicionales o descuentos al salario. Una vez procesada toda esta información, la misma es enviada a un estudio contable para realizar los recibos de sueldos. Luego de ello, el responsable de

recursos humanos procede a transferir los salarios en las cuentas de los trabajadores a través de la página web del banco.

Para computar las horas extras, los trabajadores completan un formulario mensual en donde indican las horas extras realizadas y que el área de recursos humanos chequea y compara con las marcas de reloj.

Una vez acreditados los salarios, el estudio contable se encarga de realizar la nómina a BPS para emitir las facturas de los aportes personales y patronales que se deben pagar por el mes cargo en cuestión. El área de recursos humanos de KEPCO controla los impuestos y aportes al organismo y efectúa el pago de las facturas correspondientes.

De igual modo se procede con todos los haberes a pagar, salarios, aguinaldos, licencias, salarios vacacionales y ajustes retroactivos de consejos de salarios.

La empresa suele dar a sus colaboradores ajustes de salarios anuales en enero de cada año sujetos a la evolución de desempeño realizada por el gerente del colaborador. De esta manera se reconoce el buen desempeño realizado el año anterior. Los montos varían anualmente, dependen de los fondos y presupuestos habilitados por KEPCO casa matriz, y una vez que se cuenta con el presupuesto general, el mismo se divide por departamentos acorde a la dotación y luego el gerente del área asigna el incremento a su persona acorde a la evaluación de desempeño dentro de los límites del presupuesto que tiene.

7- Relaciones Laborales

KEPCO KPS gestiona la relación con sus colaboradores y con el sindicato, con sus colaboradores a través de un diálogo constante atendiendo a consultas, necesidades y planteo de estos, sin perjuicio de que pueda o no acceder a sus petitorios. Con el sindicato de base, KEPCO mantiene abierto el diálogo de negociación colectiva desde 2022 cuando el sindicato fue creado. Ante ello se mantienen entre empresa y sindicato bipartitas de negociación en donde se realizan los planteos por parte del sindicato y la empresa atiende gestionando dichas necesidades. En caso de encontrarse obstruida la comunicación o de la instalación de un conflicto sindical, se acude a instancias tripartitas a los efectos de contar con la intervención del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) para dirimir la situación.

8- Desarrollo del talento

Actualmente la empresa no tiene desarrollada de manera clara y estructurada un proceso de desarrollo de sus talentos que incluya por ejemplo estrategias de retención, planes de carrera, movilidad interna, planes de retiros, outplacement u otros.

9- Responsabilidad Social Empresarial

La empresa desarrolla actividades anuales en el marco de su responsabilidad social empresarial en donde se selecciona un lugar de la zona donde está instalada la empresa, para poder colaborar con la misma.

Por ejemplo, a finales de 2022, KEPCO KPS colaboró con la escuela número 107 de la ciudad de Libertad en San José, escuela especializada que atiende a niños con discapacidades, para donarle así materiales y mano de obra para refaccionar las instalaciones de la escuela.

Es así como KEPCO KPS donó aproximadamente 1 mes de mano de obra de sus trabajadores para realizar mantenimientos en la cocina, instalaciones eléctricas, salones y exteriores de la escuela, pintando y acondicionando los mismos. En esta oportunidad se refaccionó completamente la cocina, que se encontraba en estado muy precario, equipándola con lo necesario para funcionar. Además de la mano de obra donó la mayoría de los materiales utilizados en la refacción, así como una televisión Smart para fines didácticos de los estudiantes y docentes.

De igual manera en años anteriores ha donado materiales de enfermería a un hospitalito local, en ocasión de la pandemia o materiales didácticos (libros, juguetes, papelería, etc) a un merendero local.

10- Salud y Seguridad Laboral

KEPCO KPS sustenta su actividad en el lema de las 5 reglas de oro de la seguridad industrial eléctrica.

3.17.1 Primera regla de oro: Desconexión. Corte efectivo

3.17.2 Segunda regla de oro: Prevenir cualquier posible realimentación. Bloqueo y señalización

3.17.3 Tercera regla de oro: Verificar ausencia de tensión

3.17.4 Cuarta regla de oro: Puesta a tierra y cortocircuito

3.17.5 Quinta regla de oro: Señalización de la zona de trabajo

Aplicar estas reglas como la norma básica indispensable, permite prevenir la mayoría de los accidentes de trabajo en KEPCO KPS, ya que casi todos ellos se relacionan con trabajos en baja, media o alta tensión.

La salud y seguridad laboral es un aspecto muy importante para la empresa, se trabaja de manera bipartita con la comisión de salud conformada por los representantes de los trabajadores, el sindicato y la empresa. En estas bipartitas se exponen de manera activa todas las problemáticas encontradas en material de seguridad y salud, se realizan bitácoras de ellos y se realiza seguimiento dando respuesta a los puntos registrados.

KEPCO KPS también cuenta desde el 2022 con un servicio profesional de médico laboralista, por lo cual se está comenzando a trabajar más activamente en la salud laboral. Se desarrollan actividades con el médico de promoción en salud, comunicando asiduamente a los trabajadores información relevante sobre diferentes temas de salud, realizando talleres sobre temas claves por ejemplo de ergonomía, exposición solar, primeros auxilios, entre otros y desarrollando un plan anual de temarios a tratar que abarcan desde entrevistas medicas del personal de KEPCO con el médico hasta derivaciones si correspondiere o análisis médicos para monitorear la salud de los trabajadores, por ejemplo la realización de audiometrías a personal expuesto a ruidos o de aptitud física para personal que desempeña tareas en alturas.

Las tareas de salud y seguridad laboral son desempeñadas por el técnico prevencionista que pertenece al departamento de E&S y también por Recursos Humanos de manera conjunta.

11- Comunicación interna

La empresa ha detectado en oportunidades anteriores, como un aspecto a mejorar, una deficiente comunicación interna hacia sus colaboradores. Es así como desde 2022, ha

trazado objetivos claros de comunicación, y ha comenzado a desempeñar prácticas de comunicaciones oficiales e informales a sus trabajadores.

De este modo, KEPCO ha comenzado a comunicar oficialmente por email, las cuestiones importantes sobre el negocio como por ejemplo sus proyecciones de trabajo al mismo tiempo que mantiene comunicaciones más informales a través de un grupo de WhatsApp en donde se informan temas habituales de trabajo.

3.18 Diagnóstico de Madurez de los procesos del área de Recursos Humanos de KEPCO KPS

A continuación, se describe el estado de madurez de cada uno de los procesos de Recursos Humanos de KEPCO KPS:

Figura 18: Cronograma de tareas de investigación

Fuente: Elaboración propia

3.19 Políticas de KEPCO KPS

La empresa no posee desarrolladas por escrito políticas del área de Recursos Humanos que sean de carácter público para todos sus colaboradores. No obstante, si existen lineamientos o políticas verbales o redactadas en el Reglamento Interno de la empresa, sobre ciertos procesos del área.

A) Políticas de Selección:

La empresa selecciona sus trabajadores de manera local y extranjera acorde a la posición a cubrir, para los cargos técnicos inferiores o intermedios procede a la contratación local si es posible, y para los cargos jerárquicos superiores si es posible la contratación local se efectúa y de lo contrario se contratan desde el extranjero.

B) Políticas de ingresos:

KEPCO KPS procede a la incorporación de personal nuevo únicamente cuando ha existido una vacante, ya sea por renuncia voluntaria o despido, así como cuando se ha visto incrementada la demanda de trabajo y es necesario ampliar la dotación. KEPCO KPS procede a la contratación de personal únicamente cuando puede corroborar los antecedentes laborales del candidato, ya sea a través del contacto con su previo empleador solicitando referencias laborales o a través de la verificación de la historia laboral del candidato chequeando su actividad y causal de cese. La compañía procede a contratar personal idóneo para cubrir la vacante existente y se procede a contratar al mismo únicamente cuando este cuenta con los requisitos mínimos necesarios para desempeñar el puesto. Las vacantes pueden ser cubiertas por personal interno a la empresa, y cuando no existiese un candidato interno que pudiera y quisiera cubrir la vacante, se procede a realizar el llamado de personal externo.

C) Políticas salariales:

KEPCO KPS paga su salario mensualmente el día 5 de cada mes a todos sus colaboradores. El salario es pago siempre por transferencia bancaria a la cuenta bancaria indicada por el trabajador.

D) Políticas de beneficios:

La empresa otorga a sus trabajadores algunos beneficios adicionales a la normativa legal vigente y al consejo de salarios respectivos según detalle a continuación:

A) 2 horas extras adicionales: se otorga a quienes por razones de servicio deban acudir dos veces a la planta en el mismo, es decir a trabajadores que se presentaron a trabajar para cumplir con su jornada de trabajo básica y vuelven a resolver alguna contingencia de servicio efectuando horas extras. En estos casos a las horas extras efectivamente trabajadas, se adicionan dos horas extras más.
B) Horas extras adicionales en fines de semana: los fines de semana en vez de pagarse descansos trabajados por tratarse de trabajadores mensuales, la empresa abona horas extras desde la primera hora, y no desde la novena como se hace convencionalmente.
C) Licencia anual reglamentaria: la licencia se computa de lunes a viernes, si bien legalmente es posible computar también los sábados.
D) Feriados laborables: usualmente no se trabaja en los feriados laborales, a excepción del equipo de operación que debe prestar servicio de manera continua e ininterrumpida.
E) Transporte: la empresa brinda el transporte a todo el personal que reside en Montevideo, ida y vuelta a la central térmica para asistir a trabajar, y él mismo está a cargo y costo de la empresa.
F) Complemento de $1000: se abona a los trabajadores el primer día que la empresa los cita a trabajar en un turno diferente a su turno habitual, de emergencia y sin anticipación para organizar su vida personal.

E) Políticas de desvinculación:

La compañía procede a las desvinculaciones sin anticipación previa, del mismo modo que el trabajador puede presentar su renuncia sin cláusula contractual de anticipación.

F) Promoción interna:

La empresa no posee desarrolladas políticas al respecto ni ha tenido demasiada experiencia práctica sobre promociones internas. Esto se debe a que la estructura de la

empresa es jerárquica, y cada gerencia suele tener, salvo algunas excepciones, cargos o puestos únicos que hacen que sea difícil la movilidad horizontal. Por ejemplo, el departamento de administración tiene una única posición de contabilidad, entonces, la persona que ocupa el cargo, a menos que estudie y/o le interese otra área de trabajo, no tiene muchas posibilidades de promoción interna o de ascender.

G) Política de capacitación:

La empresa desarrolla diversas tareas de capacitación, sin tener una política clara al respecto. Se realizan capacitaciones a todo el personal operativo que ingresa a la organización, en donde se le capacita para el desempeño de su función, por ejemplo, los operadores de la empresa reciben entrenamiento durante meses o incluso capacitaciones paralelas a sus labores, durante años, para adquirir los conocimientos y experiencia necesaria para operar la central térmica. Se deben aprender sobre cientos de equipos eléctricos y mecánicos, sistemas de alertas, de control, de operación, y diversos equipos que realizan funciones principales y complementarias a la de ciclo combinado.

Además, se desarrollan capacitaciones de seguridad referentes a trabajos en alturas, en espacios confinados, en zonas energizadas, trabajos con materiales químicos, trabajos en caliente, trabajos de aislaciones térmicas, tareas mecánicas y otras varias.

La empresa desarrolla tareas constantes de capacitación, ya que son indispensables para su normal funcionamiento que su personal esté en conocimiento de cómo funciona la planta térmica.

Convenio colectivo:

KEPCO se encuentra clasificada en el grupo 8 subgrupo 3 del consejo de salarios, y por ende se ajusta a los convenios colectivos de la rama.

4. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA ESPECÍFICO

4.1 Introducción

Esta investigación pretende describir cuáles son las diferentes estrategias de retención de talentos, incluyendo los beneficios laborales más valorados por los empleados de la empresa KEPCO KPS, compañía termoeléctrica de Uruguay encargada de la operación y el mantenimiento de la central térmica de Ciclo Combinado de UTE en Punta del Tigre, San José, Uruguay. Los beneficios laborales analizados en este estudio no se remiten a los aplicados por la compañía KEPCO KPS, sino que refieren ampliamente a los beneficios teorizados en la actualidad y que han sido descritos en esta tesis.

La organización es una empresa multinacional asiática que posee concesión en licitación con UTE para la producción de energía termoeléctrica en Uruguay mediante tecnología de Ciclo Combinado a través de una turbina de gas y una turbina de vapor, es una planta eléctrica de importante dimensión que tiene capacidad de abastecimiento de energía para el 70% del consumo de Uruguay y que exporta energía a Argentina y Brasil.

La empresa se compone de 73 empleados a la fecha, conformado en un 85% por extranjeros de diversas nacionalidades; surcoreanos, indios, filipinos, venezolanos, entre otras minorías tales como chinos, cubanos y colombianos. El 90% del capital humano tiene formación académica universitaria y los servicios esenciales (seguridad, limpieza, transporte, etc.) están tercerizados. La empresa posee también profesionales independientes de diferentes áreas como asesores al negocio, dentro de ellos se destacan contador, firma de abogados, estudio contable, medioambiente y seguridad laboral industrial.

KEPCO KPS realiza en Uruguay una tarea exclusiva, sin competencia ni precedentes lo que hace que el capital humano que requiere sea un recurso único y valioso. Para desarrollar el negocio KEPCO KPS necesita personal altamente especializado, la mayoría de sus colaboradores son extranjeros y en muchos casos procede a su contratación directamente desde el extranjero, dada la escasez de recursos humanos idóneos en el país.

A continuación, se detallan los índices de rotación de colaboradores de la empresa:

Figura 19: Índice de rotación de colaboradores en 2022

Índice de rotación de colaboradores 2022					
MES	INGRESOS	EGRESOS	TOTAL	DOTACIÓN	PORCENTAJE
Enero	2	2	4	67	5,97
Febrero	4	2	6	69	8,70
Marzo	1	0	1	70	1,43
Abril	5	4	9	71	12,68
Mayo	3	3	6	71	8,45
Junio	1	1	2	71	2,82
Julio	4	3	7	72	9,72
Agosto	3	2	5	73	6,85
Septiembre	2	2	4	73	5,48
Octubre	0	1	1	72	1,39
Noviembre	0	3	3	69	4,35
Diciembre	2	0	2	71	2,82
Anual	2,25	1,92	4,17	70,75	5,89

Fuente: Elaboración propia

Figura 20: Índice de rotación de colaboradores en 2023

Índice de rotación de colaboradores 2023					
MES	INGRESOS	EGRESOS	TOTAL	DOTACIÓN	PORCENTAJE
Enero	3	2	5	72	6,94
Febrero	0	1	1	73	1,37
Marzo	1	30	4	71	5,63
Anual	1,33	2,00	3,33	72,00	4,63

Fuente: Elaboración propia

KEPCO tuvo un índice de rotación anual de 5,89% en el año 2022. Quizás la cifra por sí sola no resulta alarmante, pero en conjunción con la dificultad de cubrir vacantes altamente especializadas de colaboradores claves, que usualmente debe proceder a contrataciones desde el extranjero asumiendo costos de contratación adicionales más los costos de capacitación, convierten a la rotación de personal en una problemática inminente para la organización.

En virtud de lo anteriormente mencionado, es que analizar la problemática de rotación de colaboradores, así como analizar las posibles estrategias de retención de talentos, resulta una actividad clave para el negocio.

Figura 21: Cronograma de tareas de investigación

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN					
ACTIVIDAD	MARZO 2023		ABRIL 2023		
	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3
APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS					
Aplicación de cuestionario de preguntas cerradas		X			
Aplicación de encuestas adohc		X			
Entrevistas			X		
ANÁLISIS DE DATOS					
Relevar los datos de la encuesta y cuestionario				X	
Relevar los datos de la entrevista: transcripción y análisis				X	
Cruzamiento de datos, análisis y elaboración de conclusiones					X

Fuente: Elaboración propia

4.2 Objetivos de la Investigación

A continuación, se describen los objetivos generales y específicos de este plan estratégico.

4.3 Objetivo General

Definir cuáles son las estrategias de retención de talentos (salario, beneficios o condiciones laborales) más valoradas por los colaboradores en una empresa termoeléctrica multinacional surcoreana en Uruguay.

4.4 Objetivos Específicos

A) Definir el valor otorgado (altamente valioso – algo valioso – poco valioso – totalmente insignificante) por los colaboradores a cada dimensión definida dentro de las estrategias de retención de talentos.
B) Relevar la opinión de los colaboradores sobre las estrategias de retención de talentos, necesidades y conformidad con la gestión humana de la organización.

5. DISEÑO METODOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se describe el diseño de la investigación llevada a cabo para poder diseñar el plan estratégico de KEPCO KPS.

5.1 Técnicas de recolección de datos

1- Cuestionario de preguntas cerradas

Como primera herramienta de recolección de datos se aplicó una encuesta de preguntas cerradas en donde el colaborador elige una única opción correcta entre una escala Likert que va desde:

- ✓ Totalmente Valioso
- ✓ Algo Valioso
- ✓ Poco Valioso
- ✓ Totalmente insignificante

Se tienen solo 4 opciones posibles, facilitando que el colaborador se oriente hacia una respuesta concreta, evitando la tendencia central de incluir 5 respuestas.

El cuestionario pretende esclarecer cuán valiosas son las estrategias de retención de talentos, considerando cada dimensión a nivel individual, brindando una breve definición de la dimensión a los efectos de que todos los colaboradores comprendan lo mismo sobre cada dimensión.

A) Dimensiones de salario económico

Dimensión del salario económico en general

1- Recibir el salario económico pago por la empresa, comprendiendo mi salario básico y todos los demás pagos salariales que la empresa abona por la prestación de mi tarea.

Dimensión equidad interna y externa:

2- Recibir un salario económico que sea equitativo en comparación con el salario percibido por otros miembros de la organización que realizan la misma tarea y con aptitudes similares a las mías, así como recibir un salario similar al que se paga en el mercado externo de trabajo en otras compañías del sector.

Dimensión beneficios y compensaciones

3- Tener un sistema de beneficios y compensaciones en la organización, formados por todos aquellos haberes pagos que son adicionales al salario básico, así como todas aquellas mejoras adicionales a las legalmente establecidas (más días de licencia, flexibilidad de ausencias, feriados adicionales, etc.)

Dimensión recompensas, reconocimiento e incentivos

4- Ser recompensado por mi trabajo a través de reconocimientos o elogios públicos y/o privados sobre mi desempeño y que la organización pague bonos por productividad y disponibilidad al haber alcanzado metas propuestas.

Dimensión de retribución flexible

5- Poder decidir voluntariamente de qué manera conformar mi salario total, definiendo las partidas que recibo en dinero y las partidas que percibo en especie y/o servicios.

B) Dimensiones del salario emocional

Dimensión del salario emocional en general

6- Recibir un salario emocional entendiendo por tal a todos los aspectos de carácter no salarial o remunerativo, sean estos tangibles o intangibles, que brinda la organización a sus colaboradores de manera directa o indirecta. A modo de ejemplo el salario emocional comprende: flexibilidad horaria (días libres, jornadas medio horario, entradas tardes o salidas antes), conciliación vida personal y vida

laboral, oportunidad de desarrollo personal y profesional, comunicación asertiva y feedback, motivación, interacción social con compañeros, evaluación de desempeño, trabajo remoto, salud y bienestar, seguridad laboral, cultura y clima organizacional.

Dimensión Feedback y comunicación asertiva

7- Recibir comunicación de manera clara, asertiva y a tiempo respecto a la información relevante sobre el negocio. Recibir devoluciones por parte de la empresa sobre los diferentes temas de interés consultados y planteados.

Dimensión Motivación Extrínseca

8- Recibir motivación externa por parte de los supervisores y jefes para mantenerme implicado en las tareas, mejorando mi desempeño y para obtener de mí un mejor rendimiento. Recibir una gestión de las personas que las oriente empáticamente hacia las metas generando desafíos laborales que resulten atractivos y comprometedores.

Dimensión flexibilidad horaria

9- Tener flexibilidad horaria para poder desarrollar actividades personales que coincidan con el horario laboral, permitiendo realizar gestiones personales y atender asuntos privados.

Dimensión Interacción social con compañeros

10- Socializar y establecer vínculos con compañeros de trabajo, clientes, proveedores y otros actores de la organización, que me permitan un desarrollo de las habilidades sociales.

Dimensión Evaluación de desempeño

11- Recibir evaluación y gestión del desempeño a través de un monitoreo y medición de mi actividad, recibiendo devoluciones constructivas que alimenten a mejorar mi desempeño laboral. Tener instalado un sistema de gestión del desempeño que posibilite el crecimiento, mejora y movilidad dentro de la organización.

Dimensión Trabajo remoto o híbrido

12- Poder trabajar de manera remota y desarrollar tareas a distancia sin tener que asistir de manera presencial a la empresa, optimizando tiempos de traslados y formalidades del trabajo presencial, asistiendo únicamente en oportunidades previamente planificadas.

Dimensión Desarrollo personal y profesional

13- Desarrollar mis habilidades profesionales a la misma vez que se permite desarrollar mi vida personal pudiendo armonizar el trabajo con la vida personal.

Dimensión salud, bienestar y seguridad laboral

14- Desempeñarme en condiciones de trabajo seguras pudiendo realizar mi tarea sin riesgos para mi vida y salud, así como trabajar en una organización que no deteriore en ningún aspecto mi salud integral ya sea esta física, mental o emocional.

Dimensión Cultura y clima organizacional percibido

15- Trabajar en un clima laboral adecuado, sentirme cómodo y en situación de bienestar, así como trabajar en una cultura organizacional que sea afín a mis creencias, ideas, principios, prácticas y comportamientos y en donde se respeten mis ideas.

Dimensión Remuneración Total:

16- Recibir una remuneración total conformada por el salario económico, el salario emocional, beneficios y compensaciones. Trabajar en una empresa que permita flexibilidad, que reconozca, que valore mi desempeño y que me permita desarrollar mi carrera laboral armonizada con mi vida personal.

Dimensión general:

17- Pregunta abierta

Proponga acciones y beneficios que le gustaría que sean aplicados en KEPCO KPS Uruguay que usted entienda que son posibles de realizarse en esta empresa. Incluya los recursos que necesitaría para realizarlo y describa cómo lo implementaría

2- Encuesta adhoc

Como segunda herramienta, para realizar el estudio sobre las estrategias de retención de talentos más valoradas en KEPCO KPS, se aplicó una encuesta adhoc, conteniendo una metodología descriptiva y exploratoria que contiene 16 afirmaciones a ser ordenadas de mayor a menor importancia sobre las diferentes estrategias de retención de talentos, que presenta las siguientes dimensiones:

1. Salario económico
2. Equidad interna y externa
3. Sistema de beneficios y compensaciones
4. Recompensas, reconocimientos e incentivos
5. Retribución flexible
6. Salario emocional
7. Feedback y comunicación asertiva
8. Motivación extrínseca
9. Flexibilidad horaria
10. Interacción social con compañeros
11. Evaluación de desempeño
12. Trabajo remoto o formato híbrido
13. Desarrollo personal y profesional

14. Salud y Seguridad
15. Cultura y clima organizacionales percibido
16. Remuneración total

El orden otorgado por el colaborador a las diferentes estrategias de retención de talentos indica las estrategias que considera más importantes y que por tanto más valora, así como aquellas que considera menos valiosas. Necesariamente se deben ordenar las mismas de mayor a menor pudiendo asignarles a las opciones un único lugar del 1 al 13, siendo imposible enumerar dos estrategias con un mismo número o igual importancia.

Se esperó que la herramienta brinde con precisión la opinión del colaborador sobre qué es lo que más valora, lo que más le interesaría que la empresa hiciera para valorarlo y retener su talento dentro de la organización. De los resultados obtenidos se pretende observar la tendencia que presentan los colaboradores de KEPCO sobre las diferentes estrategias de retención de talentos, se espera visualizar si suele haber algún tipo de consenso y opiniones similares, haciendo que exista una tendencia homogénea a inclinarse por la preferencia a alguna estrategia de retención de talentos en particular, o si por el contrario existen opiniones totalmente disímiles y variables al respecto.

De esta herramienta se pretende obtener claramente respuesta a cuáles de las estrategias de retención de talento desarrolladas en este trabajo, son más valoradas por los trabajadores.

3- Entrevistas semiestructuradas

Como tercera herramienta, también se realizan entrevistas semiestructuradas a una muestra representativa intencional de la empresa seleccionando a cargos de todas las áreas, de diversos géneros, con residencia en los dos posibles departamentos en los que vive el personal de KEPCO KPS, con diferente antigüedad dentro de la organización y de diversas edades.

Se realizan entrevistas a las personas que actualmente ocupan los siguientes cargos:

1. Analista contable
2. Ingeniero Mecánico

3. Operador de sala de control
4. Ingeniero Eléctrico
5. Técnico de Instrumentación y Control
6. Técnico Prevencionista
7. Ingeniero Químico

Figura 22: Tabla de dispersión para entrevistas

Item.	Cargo	Área	Edad	Antigüedad en años	Género	Dispersión Geográfica
1	Confidencial	Admin	22	1	F	San José
2	Confidencial	Mecánica	45	4	M	Montevideo
3	Confidencial	Operación	26	3	M	San José
4	Confidencial	Eléctrica	34	5	M	Montevideo
5	Confidencial	L&C	31	2	M	Montevideo
6	Confidencial	SySO		3	M	Montevideo
7	Confidencial	Medioambiente	45	5	F	Montevideo

Fuente: Elaboración propia

Preguntas de la entrevista semiestructurada:

1- ¿Considera que su salario es pago de manera justa, equitativa y acorde a las tareas que desempeña?
2- ¿Cuáles son los aspectos que más valora de la empresa para permanecer en ella?
3- ¿Qué beneficios o condiciones laborales otorgados por la empresa le resultan más importantes?
4- ¿Qué beneficios o condiciones laborales le resultarían atractivos que sean brindados por la organización para permanecer en ella? ¿De qué forma cree que podría implementarse?
5- ¿Considera que la empresa promueve o limita su desarrollo profesional? Explique su respuesta
6- ¿Considera que la empresa promueve o limita el desarrollo de su vida personal? Explique su respuesta
7- ¿Cómo considera que es la comunicación empresarial, es suficiente, asertiva y clara?
8- ¿Le gustaría trabajar de manera remota o híbrida? Explique su respuesta
9- ¿Considera que la empresa reconoce su aporte a la organización? Explique su respuesta. ¿A través de que medios? ¿Con qué frecuencia? ¿Existe un proceso formal de gestión del desempeño?
10- ¿Considera que los líderes de equipos brindan devoluciones, escuchan e incorporan necesidades, intereses y sugerencias de su equipo a cargo?

5.2 Cronograma de aplicación de técnicas de recolección de datos:

Figura 23: Cronograma de tareas de investigación

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN					
ACTIVIDAD	MARZO 2023		ABRIL 2023		
	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3
APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS					
Aplicación de cuestionario de preguntas cerradas		X			
Aplicación de encuestas adohc		X			
Entrevistas			X		
ANÁLISIS DE DATOS					
Relevar los datos de la encuesta y cuestionario				X	
Relevar los datos de la entrevista: transcripción y análisis				X	
Cruzamiento de datos, análisis y elaboración de conclusiones					X

Fuente: Elaboración propia

5.3 Definición y operacionalización de la variable dependiente

Variable dependiente: Estrategias de retención de talentos

Se entiende por estrategias de retención de talentos aquellas acciones realizadas por una organización a fin de retener y conservar a los colaboradores que aportan valor a su negocio. Las organizaciones tienden a captar talentos e intentar retenerlos cuando estos demuestran aptitud, buen desempeño y calidad de trabajo que aporta valor global al

negocio. Dentro de las diferentes estrategias que puede aplicar una organización para conservar a sus talentos se definen a continuación las que se considerarán en este trabajo:

Estrategias de retención de talentos

Se describen las diferentes estrategias de retención de talentos consideradas y conceptualizadas en esta investigación.

SALARIO ECONÓMICO:

A) Remuneración total

Para analizar las diferentes estrategias de retención de talentos se partirá del concepto de remuneración total que engloba a todas las formas de retribución sean estas o no económicas y que componen los beneficios de la remuneración laboral.

La remuneración total se refiere al salario económico percibido por la prestación del trabajo más todos aquellos beneficios, reconocimientos, permisos y balance vida-trabajo que se agregan. Es el paquete de condiciones económicas y emocionales que la empresa brinda al trabajador

Según Deloitte Panamá (2016) la creciente competencia por el talento y el alto dinamismo del mercado de trabajo, hacen de las prácticas de remuneración una herramienta clave para atraer, retener, motivar al talento y alinearlo al logro de los objetivos organizacionales. En este contexto, las empresas se enfrentan al desafío creciente de llevar a cabo prácticas de remuneración externamente competitivas e internamente equitativas, que se ajusten a la realidad y exigencias del mercado local y regional.

Según John Wiley & Sons, Inc (2007) el término recompensas totales se refiere a todo lo que los empleados valoran en la relación laboral (es decir, todo lo que un empleado obtiene como resultado de trabajar para la empresa). Es el retorno monetario y no monetario proporcionado a los empleados a cambio de su tiempo, talentos, esfuerzos y resultados. Implica la integración deliberada de cinco elementos clave que efectivamente atraen, motivan y retienen el talento requerido para lograr los resultados comerciales deseados, ellos son:

• Compensación
• Beneficios
• Vida laboral
• Desempeño y Reconocimiento
• Oportunidades de Desarrollo y Carrera

La estrategia de recompensas totales es el arte de combinar estos cinco elementos en Paquetes a la medida diseñados para lograr una motivación óptima. Para que una estrategia de recompensas totales tenga éxito, los empleados deben percibir las recompensas monetarias y no monetarias como valiosas.

B) Equidad interna y externa

La equidad interna refiere a que tan equitativos están fijados los salarios de la compañía con respecto a otros cargos de igual posición. Se refiere a la justicia relativa entre los salarios de los empleados, cuando se comparan con los recibidos por otros trabajadores dentro de la misma organización.

La equidad externa por su parte refiere a que tan equitativos se han fijado los salarios con respecto al mercado laboral externo, determinando bandas salariales que reflejen los salarios pagos en el mercado especialmente por la competencia.

C) Sistema de beneficios y compensaciones

Refiere a los beneficios y posibles compensaciones definidas por la organización para compensar o retribuir aspectos específicos o adicionales de la prestación del servicio. En Uruguay algunos de estos están definidos por los laudos de los consejos de salarios, sin perjuicio de los que pudiera definir cada compañía por su parte como parte de su sistema interno salarial.

Para entender qué son las compensaciones debemos comenzar indicando que implican retribuciones monetarias, como el salario y otros estímulos por el cumplimiento de objetivos, mientras que por beneficios entendemos todos los aportes de valor adicionales que incentiven al trabajador, como la flexibilidad laboral.

Algunos de los beneficios laudados más comunes, aunque dependiendo del rubro y actividad de la empresa y sin que la enumeración se considere taxativa, son:

Compensaciones: viáticos, almuerzo, bonos de alimentación, compensaciones por trabajos en alturas, espacios confinados, zonas energizadas, trabajos a intemperie, entre otros.

Beneficios: la consideración de no descuento de ausencias médicas, licencias adicionales fijadas por el empleador, días adicionales en las licencias especiales fijadas por la ley, flexibilidad horaria, entre otros.

D) Reconocimientos, recompensas e incentivos

Los reconocimientos son una forma no monetaria de reconocer la labor de un colaborador, se relaciona con la motivación a los empleados y alienta a la satisfacción y compromiso laboral. Por ejemplo: placa, elogio público, nota formal o publicación en cartelera o web institucional.

Las recompensas u incentivos son una gratificación material o inmaterial que se otorga no sólo para agradecer un esfuerzo dado por tu talento, sino para mostrarle la oportunidad de crecimiento que le otorga tu organización. Las recompensas pueden definirse como el premio entregado al trabajador por el cumplimiento de objetivos o simplemente por su buen desempeño.

Un ejemplo pueden ser los bonos anuales por productividad o disponibilidad, porcentajes de ventas anuales al alcanzar el tope fijado, días libres, entre otros.

E) Retribución flexible

La retribución flexible refiere a la forma en la que el empleado de manera voluntaria decide de qué manera se conforma su retribución total, permitiéndole distribuir el cobro de su salario una parte en efectivo y la otra con productos o servicios que contrata a través de la empresa.

La empresa facilita esta modalidad para que el colaborador pueda definir acorde a su gusto y necesidades como recibir su retribución sin aumentar los costos empresariales.

SALARIO EMOCIONAL:

A) Flexibilidad horaria

Refiere a la posibilidad de tener un horario flexible para armonizar la vida personal y laboral. Esta flexibilidad puede adoptar infinitas formas, ya sea la limitación de las horas de trabajo acorde a la necesidad del colaborador (trabajo 4-6 horas diarias), o de la cantidad de días semanales de trabajo (trabajo 4 días a la semana) así como de entradas tarde a la jornada o salidas antes. En estos formatos flexibles las empresas suelen considerar la tarea en sí, y analizar si su complimiento es posible por objetivos o fin de tarea, y no por el horario prefijado.

B) Feedback y Comunicación Asertiva

El feedback refiere a las devoluciones explícitas realizadas por la organización sobre diferentes aspectos tales como el desempeño, situaciones problemáticas y actividad diaria, entre otras, que orientan al colaborador sobre su futuro accionar. La comunicación asertiva por su parte se refiere a la comunicación de manera clara, precisa, relevante y a tiempo.

C) Motivación extrínseca

La motivación extrínseca es la motivación recibida por el entorno proviniendo del exterior y no la motivación propia del sujeto (motivación intrínseca), en este caso por el empleador representado por la dirección, gerencia y líderes de la organización para promover el mejor desempeño de sus colaboradores.

D) Interacción social

Esta dimensión refiere a la posibilidad de socializar y establecer vínculos con compañeros de trabajo, clientes, proveedores y otros actores de la organización, que permitan un desarrollo de las habilidades sociales cubriendo la necesidad de relacionamiento e intercambio inherente al ser humano.

E) Evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño es una tarea de gestión del desempeño a través de un monitoreo y medición de la actividad del colaborador.

F) Trabajo remoto

Es el trabajo desempeñado fuera de las instalaciones o local de la empresa, conocido en Uruguay por el nombre de "Teletrabajo" y definido así por la ley número 19.978 que regula su ejecución como "la prestación del trabajo, total o parcial, fuera del ámbito físico proporcionado por el empleador, utilizando preponderantemente las tecnologías de la información y de la comunicación, ya sea en forma interactiva o no (online - offline)".

G) Salario emocional

Según la Asociación Española para la Calidad, el salario emocional consiste en aquellos "conceptos asociados a la retribución de un empleado en los que se incluyen cuestiones de carácter no económico y cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida de este y fomentando la conciliación laboral". Es decir, el término hace referencia a aquellos beneficios tangibles o ventajas intangibles del puesto de trabajo que no quedan reflejados en la nómina, ya sea desde la posibilidad de disponer de un servicio de comedor hasta contar con un buen clima laboral.

A continuación, se detallan los conceptos del **salario emocional** que serán considerados en este trabajo:

A. Flexibilidad horaria (días libres o jornadas medio horario)
B. Conciliación vida personal y vida laboral
C. Oportunidad de desarrollo personal y profesional
D. Comunicación asertiva y feedback
E. Motivación
F. Interacción social con compañeros
G. Evaluación de desempeño
H. Trabajo remoto
I. Salud y bienestar
J. Seguridad laboral
K. Cultura organizacional
L. Clima organizacional percibido

H) Cultura organizacional y Clima de trabajo

La cultura en el trabajo determina la forma de interacción en el trabajo, manifiesta que es lo esperado ya conforma un sistema de creencias, códigos y prácticas validado por los miembros de la organización. La cultura de considera entonces el sistema de valores, creencias, prácticas, tradiciones y costumbres e ideas.

I) Desarrollo personal y profesional

El desarrollo personal refiere a la posibilidad del trabajador de desarrollar su vida personal, sus gustos, intereses, su familia, y todos los asuntos del entorno privado del colaborador.

El desarrollo profesional refiere principalmente a la posibilidad del colaborador de desarrollar sus habilidades profesionales y su carrera dentro de la organización. Implica que tanto la empresa permite al colaborador desplegar sus habilidades, profesionalizarlas, pulirlas mejorarlas y aplicarlas para el desarrollo de su habilidad profesional.

5.4 Variables independientes por medir

Variable independiente:

Edad, sexo, posición o cargo dentro de la organización de los colaboradores y dispersión geográfica de residencia.

5.5 Población y muestra

Definición de la población

La investigación se limita a describir las estrategias de retención de talentos más valoradas en la empresa KEPCO KPS considerando a todos sus trabajadores exceptuando a los cargos de gerencia (66 empleados físicos).

Definición de la muestra

Selección de la muestra intencional representativa para entrevistas:

- Muestra intencional representativa: cargos de los diferentes departamentos Administración, Eficiencia & Seguridad, Instrumentación & Control, Mecánica, Eléctrica y Operación, diferentes edades, dispersión geográfica y género (8 personas).

Selección de muestras para cuestionario y encuesta:

- Totalidad de los 66 empleados de KEPCO KPS exceptuando gerentes

6. TRABAJO DE CAMPO

Se procedió a aplicar el cuestionario de preguntas cerradas, encuesta adhoc de orden jerárquico y a la realización de las entrevistas diseñadas.

La encuesta adhoc de orden jerárquico fue enviada por email a los colaboradores donde debían completar en una tabla dada, el número que le deseaban asignar como orden de prioridad a cada estrategia. Un 15,15% representada por 10 colaboradores no responde el instrumento de medición de encuesta adhoc de orden jerárquico por diferentes motivos ya sea por conflicto de interés, ausencias laborales o decisiones personales no conocidas.

Es válido destacar que la organización atraviesa una situación particular en tanto se prepara para poder extender el contrato de licitación con UTE próximo a finalizar en octubre de 2023. Esta situación ha generado ciertas fricciones, incertidumbre y estrés en los colaboradores ya que se desconoce el futuro inmediato de la empresa, si no se logra un acuerdo de términos y condiciones del contrato de extensión, es posible que KEPCO KPS deba retirarse del país y cerrar el negocio.

Particularmente la empresa también se encuentra atravesando un conflicto de negociación sindical, motivo por la mayoría del personal sindical no ha respondido a los instrumentos aplicados de relevamiento de información. El sindicato de base de KEPCO KPS está conformado por 7 integrantes de los cuales 5 no han contestado a la encuesta, cuestionario o entrevista.

El cuestionario de preguntas cerradas fue enviado a cada colaborador por email para ser completado en las plantillas de Google, generando facilidad para completarlo y teniendo un diseño atractivo, así como brindando facilidad al investigador para el análisis de los datos.

Los 7 gerentes de áreas no son considerados en la aplicación de ningún instrumento de relevamiento de información para evitar la contaminación de la muestra dado que justamente el objetivo de esta investigación es saber la opinión de los colaboradores que son parte del staff de KWEPCO KPS y no de la gerencia.

6 de las entrevistas semiestructuradas fueron realizadas presencialmente en las instalaciones de la empresa y dos de ellas a distancia por conexión remota.

El trabajo de campo fue realizado según el cronograma de tareas previamente estipulado para cada fase.

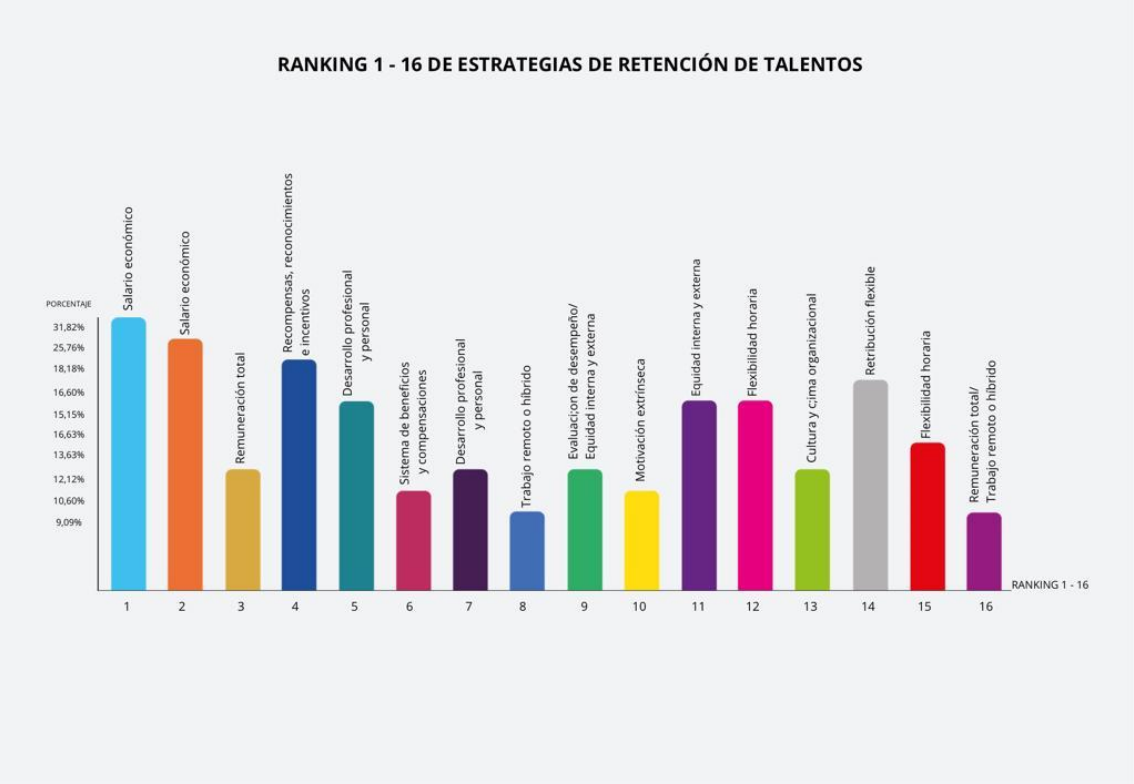
7. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

A continuación, se detalla la información relevada a través de los diferentes instrumentos de investigación aplicados.

7.1 Resultados de la aplicación de la encuesta adhoc de orden jerárquico:

En respuesta al objetivo de investigación respecto a cuál es la estrategia de retención de talentos más valorada, la encuesta adhoc de orden jerárquico ha permitido obtener los siguientes datos.

Figura 24: Ranking 1-16 de la estrategia de retención de talentos más valorada



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica es observable en el eje vertical (y) el porcentaje de colaboradores que han opinado sobre cada una de las diferentes estrategias de retención de talentos y en el eje horizontal (x) el ranking del 1 al 16. En suma, la gráfica provee información sobre cómo fueron rankeados las diferentes estrategias de retención por parte de los colaboradores, a modo de ejemplo en el ranking 1 se definió como la más importante, la estrategia del pago

de salario económico por un 31,82% de los colaboradores. En la gráfica de barras puede observarse que estrategias de retención preponderaron como más importante (ranking 1) los colaboradores en cada puesto del 1 al 16.

Luego de visualizar los resultados generales sobre cuáles son las estrategias más valoradas (ranking 1) en la posición 1 a la 16, se detalla información más específica sobre todas las respuestas dadas por los colaboradores sobre la estrategia más valorada incluyendo la que quedó en primera posición hasta la que quedó en último lugar según porcentaje de respuestas.

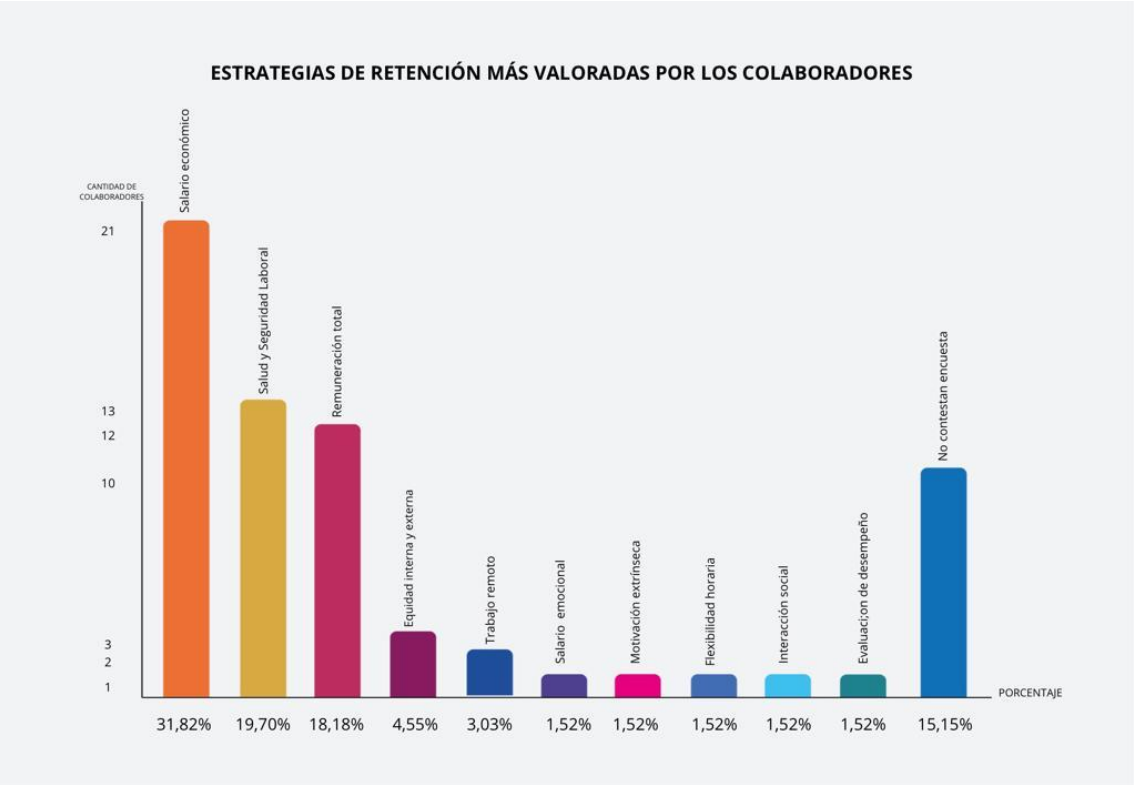
7.1.2 Como primera estrategia de retención de talentos más valorada se relevó lo siguiente (ranking 1):

Figura 25: Tabla de estrategias de retención de talentos valoradas en el ranking número 1

Estrategias de retención más valoradas por los colaboradores (1)			
Orden de importancia	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Estrategia de retención más valorada
PRIORIDAD DE VALORACIÓN 1	21	31,82	Salario Económico
	13	19,70	Salud y Seguridad Laboral
	12	18,18	Remuneración total
	3	4,55	Equidad interna y externa
	2	3,03	Trabajo remoto
	1	1,52	Salario Emocional
	1	1,52	Motivación Extrínseca
	1	1,52	Flexibilidad horaria
	1	1,52	Interacción Social
	1	1,52	Evaluación de desempeño
	10	15,15	No responden encuestas
	66	100,00	

Fuente: Elaboración propia

Figura 26: Gráfica de barras de estrategias de retención de talentos valoradas en el ranking número 1



Fuente: Elaboración propia

El 31,82% de los encuestados respondió que el salario económico es lo más valioso, seguido por un 19,70% que considera que lo más valioso es la Salud y Seguridad Laboral, así como un 18,18% considera que lo más importante es la remuneración total. Otras minorías consideran como más importante otras estrategias de retención tales como la equidad, el trabajo remoto, el salario emocional, la motivación extrínseca, la flexibilidad horaria, la interacción social y la evaluación de desempeño.

Estos datos permiten relevar que una parte significativa de los colaboradores entiende que la estrategia más importante de retención de talentos refiere al salario económico que la empresa brinda a sus colaboradores, existe consenso en ello por casi un tercio de los trabajadores, mientras que otros consideran más valiosa la seguridad y salud o los sistemas de remuneración total que incluyen al salario económico y también el salario emocional, beneficios y compensaciones.

Es posible decir que existe una tendencia marcada por el 31,82% a considerar el salario económico como lo más valioso, aunque le siguen en menores porcentajes otras estrategias de retención de talentos ya mencionadas.

7.1.3 Como segunda estrategia de retención de talentos más valorada se relevó lo siguiente (ranking 2):

Figura 27: Tabla de estrategias de retención de talentos valoradas en el ranking número 2

Estrategias de retención más valoradas por los colaboradores (2)			
Orden de importancia	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Estrategia de retención más valorada
PRIORIDAD DE VALORACIÓN 2	17	25,76	Salario Económico
	7	10,61	Salud y Seguridad Laboral
	7	10,61	Remuneración total
	6	9,09	Equidad interna y externa
	4	6,06	Sistema de beneficios y compensaciones
	4	6,06	Desarrollo personal y profesional
	3	4,55	Retribución flexible
	3	4,55	Salario emocional
	2	3,03	Feedback y comunicación asertiva
	2	3,03	Cultura y clima organizacional
	1	1,52	Evaluación de desempeño
	10	15,15	No responden encuesta
	66	100,00	

Fuente: Elaboración propia

Un 25,76% de los colaboradores entiende que el salario económico es la segunda estrategia de retención más valorada, un 10,61% entiende que lo es la Salud y Seguridad Laboral y un 10,61% entiende que la Remuneración total es la segunda estrategia de retención de talentos más valiosa.

7.1.4 Como tercera estrategia de retención de talentos más valorada se relevó lo siguiente (ranking 3):

Figura 28: Tabla de estrategias de retención de talentos valoradas en el ranking número 3

Estrategias de retención más valoradas por los colaboradores (3)			
Orden de importancia	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Estrategia de retención más valorada
PRIORIDAD DE VALORACIÓN 3	8	12,12	Remuneración Total
	8	12,12	Sistema de beneficios y compensaciones
	6	9,09	Salud y Seguridad
	6	9,09	Salario económico
	6	9,09	Equidad interna y externa
	5	7,58	Recompensas, reconocimientos e incentivos
	3	4,55	Salario emocional
	3	4,55	Desarrollo personal y profesional
	2	3,03	Retribución flexible
	2	3,03	Evaluación de desempeño
	2	3,03	Interacción social
	2	3,03	Motivación extrínseca
	2	3,03	Feedback y comunicación asertiva
	1	1,52	Trabajo remoto o híbrido
	10	15,15	No responden encuesta
	66	100,00	

Fuente: Elaboración propia

Un 12,12% de los colaboradores entiende que la Remuneración Total es la tercera estrategia de retención más importante, un 12,12% entiende que lo es el Sistema de

beneficios y compensaciones y un 9,09% entiende que la Salud y Seguridad Laboral es la tercera estrategia de retención de talentos más valiosa.

7.1.5 Como estrategia de retención de talentos menos valorada se relevó lo siguiente (ranking 16):

Figura 29: Tabla de estrategias de retención de talentos valoradas en el ranking número 16

Estrategias de retención menos valorada por los colaboradores (16)			
Orden de importancia	Cantidad de colaboradores	Porcentaje	Estrategia de retención más valorada
PRIORIDAD DE VALORACIÓN 16	6	9,09	Remuneración Total
	6	9,09	Trabajo remoto o híbrido
	5	7,58	Evaluación de desempeño
	5	7,58	Salario emocional
	5	7,58	Retribución flexible
	4	6,06	Equidad interna y externa
	4	6,06	Recompensas, reconocimientos e incentivos
	4	6,06	Interacción social
	4	6.06	Cultura y Clima Organizacional
	3	4,55	Motivación extrínseca
	3	4,55	Feedback y comunicación asertiva
	3	4,55	Sistema de beneficios y compensaciones
	2	3,03	Salario económico
	2	3,03	Desarrollo personal y profesional
	10	15,15	No responden encuesta
	66	100,00	

Fuente: Elaboración propia

El 9,09% de los encuestados respondió que lo menos valioso o importante es el sistema de remuneración total, también el 9,09% respondió que lo menos importante es el trabajo remoto o híbrido y el 7,58% considero que lo menos valioso es la evaluación de desempeño. A esto le siguen otras minorías que consideran menos valiosas otras estrategias de retención de talentos tales como el salario emocional, la retribución flexible, equidad, recompensas, interacción social, cultura y clima organizacional, motivación extrínseca, feedback y comunicación asertiva, salario económico y desarrollo personal y profesional.

7.1.6 Estrategias de retención de talentos más valoradas por las mujeres

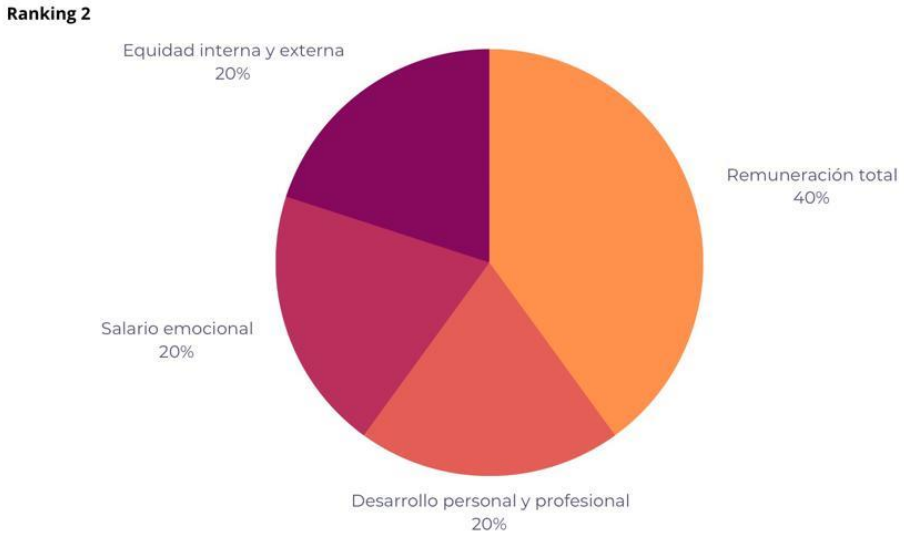
Las mujeres representan el 7% de la población de colaboradores representada por 5 mujeres de un total de 72 colaboradores.

Figura 30: Tabla de estrategias de retención de talentos valoradas en el ranking número 1 (sexo femenino)

Fuente: Elaboración propia

En el caso de la población de sexo femenino es visible que dentro de las estrategias de retención de talentos más valorada si bien se mantiene en primera posición el salario económico, surgen en segundo lugar la equidad interna y externa en vez de Salud y Seguridad (resultado obtenido en segunda posición a nivel general sin seccional la población por sexo) y en tercer lugar el salario emocional en vez de remuneración total (resultado obtenido en segunda posición a nivel general sin seccional la población por sexo).

Figura 31: Tabla de estrategias de retención de talentos valoradas en el ranking número 2 (sexo femenino)

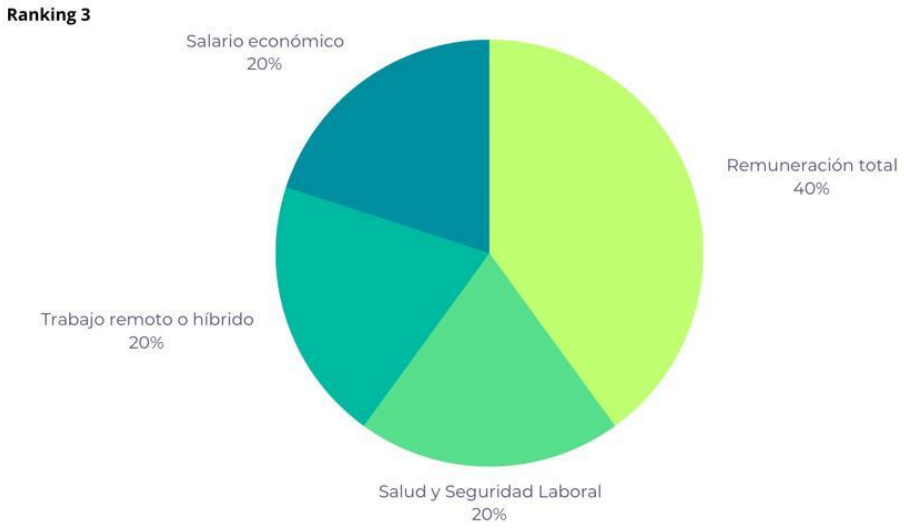


Fuente: Elaboración propia

En el ranking 2 de las estrategias de retención más valoradas se destacan la remuneración total con un 40%, el desarrollo personal y profesional, el salario emocional y la equidad

interna y externa cada uno con un 20% de representación, siendo estas últimas tres estrategias nuevas apareciendo solo en la población femenina en este ranking 2.

Figura 32: Tabla de estrategias de retención de talentos valoradas en el ranking número 3 (sexo femenino)



Fuente: Elaboración propia

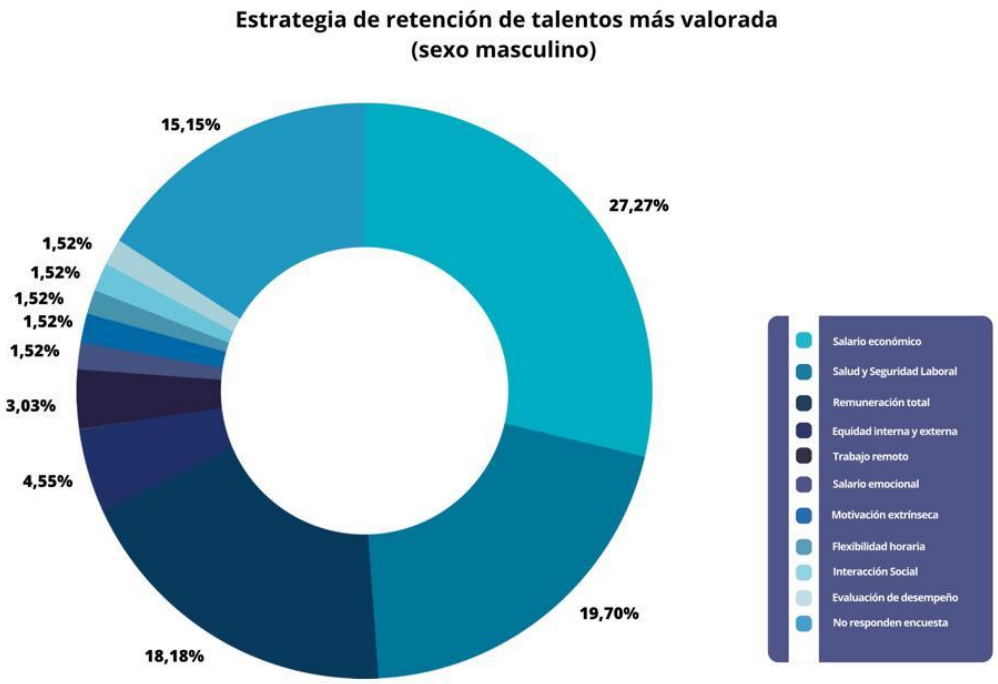
En tercer lugar de importancia aparece la Salud y Seguridad en segundo lugar lo que para la población encuestada en general estaba en el segundo lugar del ranking 1, y surgen el trabajo remoto o híbrido como estrategia de retención más valorada en segundo lugar con un 20% del ranking 3.

7.1.7 Estrategias de retención de talentos más valoradas por los hombres

Los hombres representan el 93% de la población de colaboradores, representado por 67 hombres del total de 72 colaboradores.

En virtud de lo anterior, los rankings 1,2 y 3 sobre las estrategias de retención de talentos generales en donde el salario económico, salud y seguridad y remuneración total son las tres estrategias de retención de talentos más valoras, se mantiene incambiada para la población de sexo masculino.

Figura 33: Tabla de estrategias de retención de talentos ranking 1-16 (sexo masculino)



Fuente: Elaboración propia

7.1.8. Dispersión geográfica departamento de Montevideo

La población trabajadora que reside en Montevideo representa al 79,17% del total de los colaboradores.

No existen diferencias en las estadísticas si se considera solo las respuestas de los colaboradores que viven en Montevideo, se mantiene en el ranking número el salario

económico como lo más importante, la salud y seguridad en segundo lugar y la remuneración total en el tercer puesto.

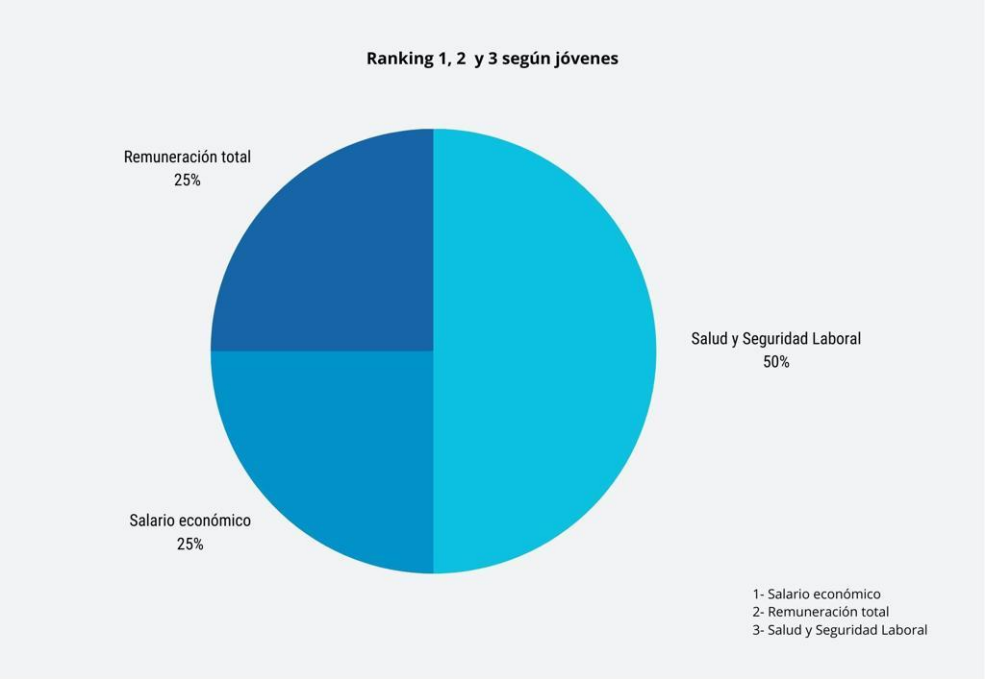
7.1.9 Dispersión geográfica departamento de San José

La población trabajadora que reside en San José representa al 20,83% del total de los colaboradores.

No existen diferencias en las estadísticas si se considera solo las respuestas de los colaboradores que viven en Montevideo, se mantiene en el ranking número el salario económico como lo más importante, la salud y seguridad en segundo lugar y la remuneración total en el tercer puesto.

7.1.10 Edad: jóvenes 14 a 26 años

Figura 34: Gráfica de estrategias de retención de talentos valoradas en el ranking número 1,2 y 2 (franja etaria jóvenes)



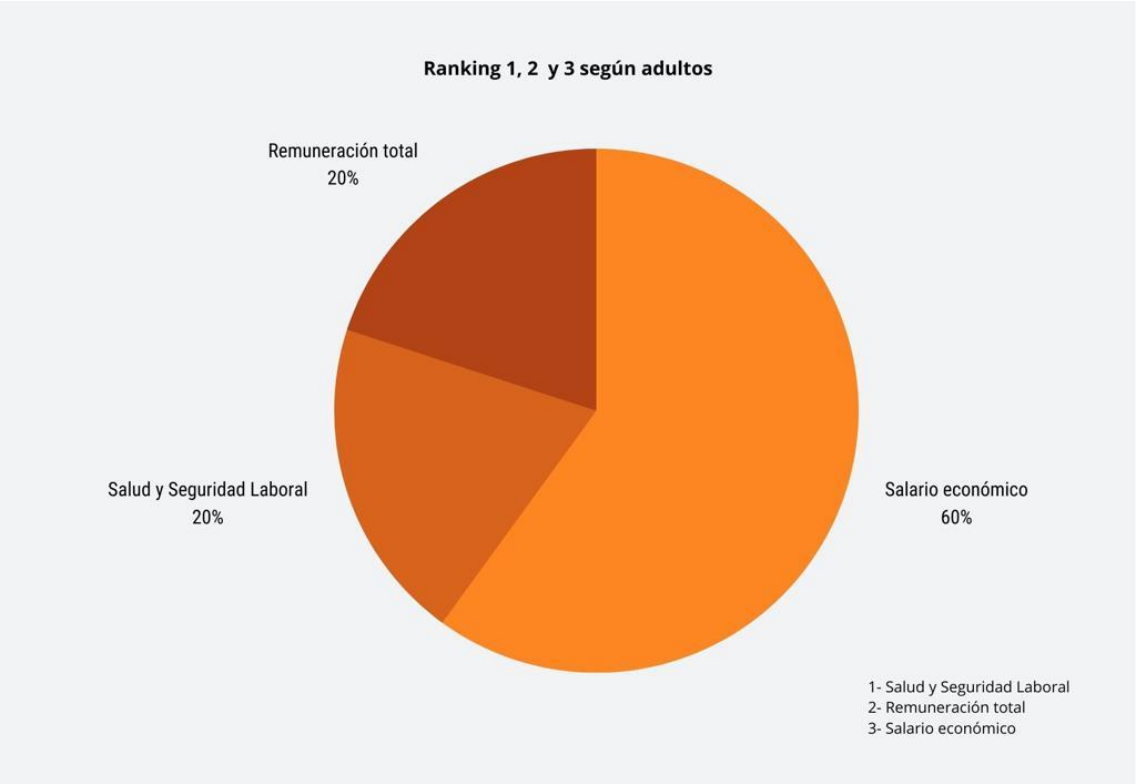
Fuente: Elaboración propia

Si se consideran las respuestas de los colaboradores jóvenes, los que representan un total del 25% de la población total de los colaboradores, se vuelve a encontrar en el ranking número el salario económico, pero en segundo lugar se encuentra la remuneración total y en tercer lugar se encuentra la Salud y Seguridad.

7.1.11 Edad: adultos 27 a 59

Si se consideran las respuestas de los colaboradores jóvenes, los que representan un total del 75% de la población total de los colaboradores, se encuentra en primer lugar la Salud y Seguridad, en segundo lugar, la Remuneración Total y en tercer lugar el salario económico.

Figura 35: Gráfica de estrategias de retención de talentos valoradas en el ranking número 1,2 y 2 (franja etaria adultos)



Fuente: Elaboración propia

7.2 Resultados de la aplicación del cuestionario de preguntas cerradas:

Figura 36: Tabla de resultados de cuestionario de preguntas cerradas

Resultados del cuestionario de preguntas cerradas sobre estrategias de retención de talentos						
Cantidad	Estrategias de retención de talentos	Totalmente valioso	Algo valioso	Poco valioso	Totalmente insignificante	Subtotal
1	Salario económico	55	8	0	0	63
2	Equidad interna y externa	41	16	6	0	63
3	Sistema de beneficios y compensaciones	42	15	6	0	63
4	Recompensas, reconocimientos e incentivos	41	16	4	2	63
5	Retribución flexible	27	25	11	0	63
6	Salario emocional	42	11	8	2	63
7	Feedback y comunicación asertiva	43	14	6	0	63
8	Motivación extrínseca	45	16	2	0	63
9	Flexibilidad horaria	41	14	4	4	63
10	Interacción social	32	15	13	3	63
11	Evaluación de desempeño	45	12	4	2	63
12	Trabajo remoto o híbrido	27	17	11	8	63
13	Desarrollo personal y profesional	47	10	3	3	63
14	Salud y Seguridad Laboral	62	0	0	1	63
15	Cultura y Clima Organizacional	50	10	2	1	63
16	Remuneración Total	49	11	3	0	63
PROMEDIOS		43,06	13,13	5,19	1,63	

Fuente: Elaboración propia

De los datos relevados se destaca que al considerar todas las estrategias de retención de talentos individualmente sin tener que priorizar una u otra, para la mayoría de los colaboradores todas ellas resultan importantes o valiosas. En promedio el 43,06% de los 63 colaboradores, es decir el 68,34% entiende que las diferentes estrategias de retención de talentos son totalmente valiosas, un 20,84% entiende que son algo valiosas, un 8,23% las considera poco valiosas mientras que sólo un 2,59% las considera totalmente insignificantes.

La consigna 17 de este cuestionario se diseñó para recibir los comentarios de los colaboradores sobre los beneficios o mejoras que les interesaría que se incluyeran o que

sean brindadas por parte de la empresa para mejorar su conformidad y pertenencia en la empresa.

Dentro de los comentarios recibidos se destacan los siguientes, ordenados por cantidad de reiteraciones por parte de los colaboradores (el número en el paréntesis indica la cantidad de colaboradores que realizaron la misma sugerencia):

1- Cursos de capacitación, formación y entrenamiento (16)
2- Ticket o bono alimentación (12)
3- Bono por cumplimiento de metas u objetivos asociado al desempeño (8)
4- Servicio de comedor para todo el personal (6)
5- Trabajo remoto (6)
6- Bono por disponibilidad (4)
7- Evaluación de desempeño para promoción y ascenso (4)
8- Flexibilidad de ausencias personales sin explicación o tanta burocracia (4)
9- Bonos por productividad y disponibilidad de la central eléctrica (4)
10- Promover en la gerencia mejorar el salario emocional, comunicación, feedback y buen trato hacia los trabajadores (4)
11- Mejora la comunicación para mitigar malentendidos (3)
12- Sala de descanso (2)
13- Presentismo (2)
14- Curso de inglés para mitigar barreras del idioma (2)
15- Cafetería con productos a la venta
16- Brindar frutas o snacks saludables, así como incentivar un estilo de vida saludable
17- Trabajar con auriculares
18- Retribución por trabajo en días de descansos
19- Igualdad de beneficios y condiciones entre trabajadores locales y extranjeros
20- Oportunidad de conocer casa matriz en Corea del Sur
21- Evaluación de compromiso y clima laboral
22- Ausencias médicas pagas
23- Ausencias por trámites pagos
24- Bicicleta a disposición para trasladarse dentro de la central térmica
25- Feedback más regulares y escucha al trabajador
26- Igualdad de acceso a la capacitación
27- Apoyo al desarrollo personal, emocional y técnico

28- Fomentar la integración a través de diferentes actividades (día familiar, día cumpleaños libre, día del niño en la empresa, viernes casual, campeonato de fútbol, etc).
29- Desarrollar actividad mensual de entretenimiento social
30- Realización de actividades extralaborales
31- Charlas formales sobre temas importantes, aclaratorios y de funcionamiento de la empresa.
32- Desarrollar planes de carrera para los trabajadores
33- Mejorar sistemas informáticos
34- Reconocimiento de las capacidades
35- Ser estrictos en el control del cumplimiento de las medidas de Seguridad Laboral
36- Beneficio por mejoras académicas
37- Brindar un paquete económico de vacaciones más allá del salario vacacional y licencia reglamentaria
38- Compensación por realización de horas extras

7.3 Entrevistas semiestructuradas:

De las entrevistas realizadas se destacan aspectos reiterados por los colaboradores:

1- Los salarios no son pagos de manera justa acorde a la tarea que se realiza. Si bien no existe en Uruguay una empresa competitiva con quien comparar, el salario que se ofrece en Uruguay es menor al pago por otras empresas multinacionales en otros países. El salario pago por KEPCO no retribuye el cien por ciento de las tareas que se desempeñan.
2- Lo que más se ha valorado de KEPCO KPS para permanecer en ella ha sido su estabilidad, horario laboral de lunes a viernes, transporte ofrecido para llegar al sitio de trabajo y cumplimiento de la empresa en el pago de sus obligaciones legales a tiempo.
3- La empresa no brinda muchos beneficios a sus colaboradores, tiene potencial para determinar muchos más y mejorar la conformidad del personal. La empresa no tiene una política de beneficios corporativos o un reglamento con ellos escritos, depende mayoritariamente de la decisión de cada gerente de brindar alguno por lo cual a diferente persona a veces se le otorga diferente beneficio o ninguno.

Muchas de las tomas de decisiones de la gerencia son de la persona a cargo del departamento, pero no suele estar claro ni por escrito el proceder.

4- Los beneficios que resultan atractivos recibir son sobre todo capacitaciones, entrenamientos y formación técnica en las diferentes áreas del trabajo, si se suelen realizar, pero sólo las obligatorias para que el negocio funcione, no se tiene un plan de capacitaciones o formación permanente que apunte al máximo desarrollo del potencial de los talentos, sino que la meta es únicamente cumplir con el servicio con lo mínimo indispensable sin desarrollar más habilidades o potenciales.

5- La empresa promueve el desarrollo profesional al permitir cierta autonomía de trabajo, de organización del trabajo, libertad de ejecutar ideas y de planificación y limita el desarrollo profesional al no capacitar más profundamente.

6- La empresa limita el desarrollo de la vida personal ya que no tiene el personal suficiente lo que hace que la persona sea indispensable, que siempre deba estar al teléfono y atenta a contingencias, no es posible gozar de vacaciones realmente sin pensar o hacer algo relacionado al trabajo lo que perjudica la vida personal.

7- La comunicación empresarial desde los jefes al personal es cerrada, unidireccional y no interactiva, meramente informativa. Usualmente falta información que es reservada por causas desconocidas, solo se informan decisiones ya tomadas sin escucha ni participación. Los problemas de la empresa parecen ser parcelados, solo del departamento, cuando en realidad es un todo, si una parte se ve afectada, el general del negocio también. Las comunicaciones oficiales que realiza la empresa ya sean por email o al grupo de WhatsApp son asiduas y pertinentes, pero también unidireccionales. Debería existir un buzón de sugerencias.

8- Trabajo remoto o híbrido: existe interés en trabajar en este formato cuando sea posible y la tarea lo amerite, pero a veces las tareas de mantenimiento y operación técnicas requieren presencialidad, por lo cual sería bueno realizar tareas remotas sobre los aspectos administrativos de cargo.

9- Reconocimiento del talento: la empresa si visualiza el aporte del talento de sus colaboradores, pero no lo recompensa adecuadamente, se exige trabajo rápido y de excelente calidad, se exige disponibilidad constante, resultados, no errores, pero no se recompensa ninguna de estas variables como adicional. No hay incentivos ni reconocimientos. No existe algo que la empresa brinde para retener a su personal.

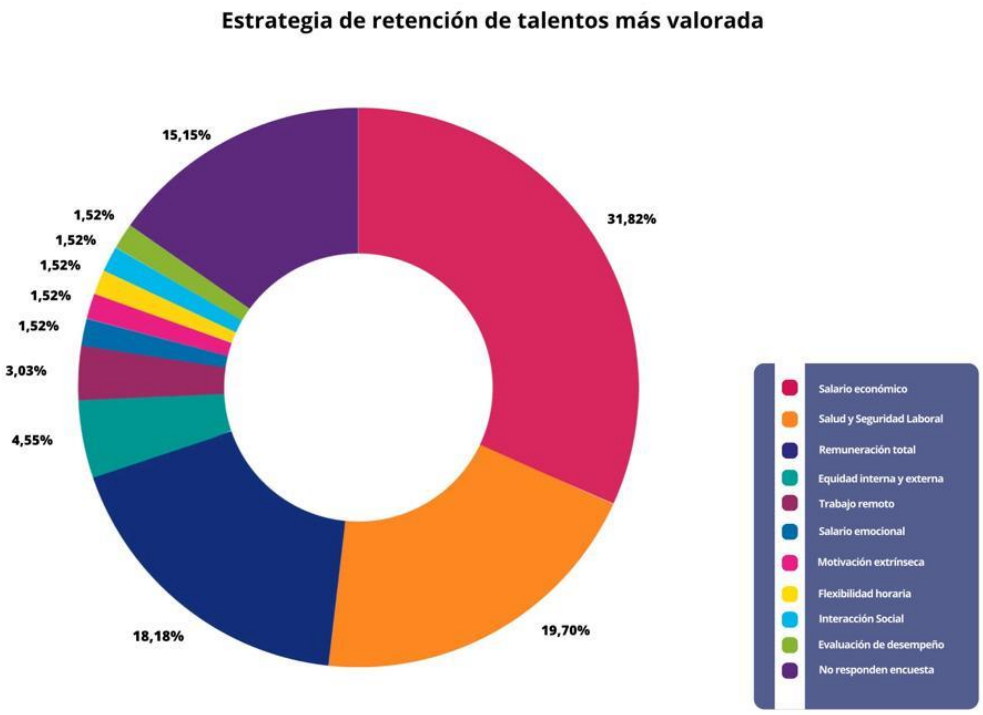
10- Rol de los líderes: los líderes actúan según el jefe que tienen en ese momento. Las gerencias suelen cambiar cada dos años, salvo algunas excepciones, por lo cual los líderes van adaptándose a las exigencias de cada gerente. Usualmente la respuesta de la gerencia o de recursos humanos a planteos de necesidades humanas suele ser no, motivo por el cual a veces las personas no plantean más sus necesidades y los líderes actúan conforme a esta directriz. Hay falta de empatía a veces, hay desmotivación y por ello renuncias.

8. ANÁLISIS DE DATOS

1- Las estrategias de retención de talentos más valoradas por los colaboradores presentan cierto consenso dado que el 31,82% de los encuestados respondió que el salario económico es lo más valioso, seguido por un 19,70% que considera que lo más valioso es la Salud y Seguridad Laboral, así como un 18,18% considera que lo más importante es la remuneración total. Existe una tendencia marcada a considerar a estas tres estrategias de retención como lo más importante, si bien existen otras minorías que consideran más valiosas otras estrategias. En suma, el Salario Económico, la Salud y Seguridad laboral y la Remuneración Total se posicionan como las tres estrategias de retención de talentos más valoradas por los colaboradores de KEPCO KPS.

A continuación, se presenta otra versión gráfica sobre las estrategias de retención de talentos más valoradas.

Figura 37: Gráfica de estrategias de retención de talentos valoradas en el ranking número 1



Fuente: Elaboración propia

2- Las estrategias de retención de talentos menos valoradas tienen respuestas disímiles, no existe mucho consenso, sino que los beneficios menos valorados están más dispersos y divididos en las diferentes estrategias de retención de talentos que los más valorados, el mayor consenso es el 9,09% representado por 6 colaboradores que consideran a la remuneración total y al trabajo remoto o híbrido cómo lo menos valioso.

9. CONCLUSIONES

La estrategia de retención de talentos más valorada por los colaboradores en general fue el salario económico, si se considera el total de los colaboradores encuestados se concluye que un 31,82% valora más el beneficio salarial que otros posibles beneficios. No obstante, es preciso analizar que hay otras dos estrategias de retención de talentos que han quedado en segundo y tercer lugar con porcentajes considerables, siendo así que el 19,07% prefiere la Salud y Seguridad Laboral y un 18,18% la Remuneración Total. Es necesario considerar que esta tercera estrategia incluye aquellos aspectos relacionados al salario económico, pero también aquellos relacionados al salario emocional. En suma, es posible concluir que los colaboradores de KEPCO KPS consideran como lo más importante al salario económico seguido de los aspectos relacionados a la Salud Laboral y al salario tanto económico como emocional.

Es preciso considerar las variantes que se han encontrado en las respuestas cuando de analizan las variables independientes, por ejemplo, el sexo, en donde las mujeres han preponderado como más importante también al salario económico, pero ubicando en segundo lugar a la equidad interna y al salario emocional. Del mismo modo en el caso de los hombres no existe variante respecto a los resultados generales, lo cual era esperable, dado que las mujeres son una minoría y la respuesta de la mayoría son las respuestas del sexo masculino. También al respecto es preciso considerar que ha habido algunas diferencias si se consideran diferentes franjas etarias, es así como para los jóvenes lo más valorado ha sido la Salud y Seguridad Laboral y para los adultos si lo ha sido el salario económico.

Las respuestas sobre la estrategia de retención de talentos más valoradas han sido bastante homogéneas en los rankings uno, dos y tres, y heterogénea en las minorías de rankings de la posición cuatro a la decimosexta.

En relación con los resultados sobre cada una de las dimensiones de las estrategias analizadas individualmente, se puede concluir que la mayoría considera que todas ellas son altamente valiosas. Los comentarios que los colaboradores realizaron como sugerencias denotan necesidades de percibir más beneficios laborales si bien la dimensión de Sistema de beneficios y compensaciones no ha sido considerada como alguna de las más importantes.

Las entrevistas han revelado información importante respecto a las necesidades de mejora de gestión humana de KEPCO KPS. Se ha reiterado en las entrevistas que se anhela un cambio de perspectiva de la empresa sobre el trato interpersonal a los colaboradores, sobre el sistema de gestión humana abarcando aspectos tales como la gestión del desempeño, la posibilidad de ascenso y promoción, feedback sobre el desempeño y comunicación interna.

En suma, de esta investigación se desprende que los colaboradores de KEPCO KPS en su generalidad valoran más a los aspectos relacionados al salario económico, a la salud laboral y el salario emocional y que se requiere un cambio en el modelo de gestión humana de KEPCO KPS.

10. PLAN ESTRATÉGICO

A continuación, se detallan las recomendaciones a KEPCO KPS para mejorar y optimizar su situación problema de rotación de personal en virtud de la información recabada con los diferentes instrumentos aplicados en esta investigación.

Recomendaciones:

1- Diseñar estrategia de retención de talentos

Se sugiere diseñar una estrategia de retención de talentos que permita retener colaboradores y sobre todo talentos clave para el negocio. Por colaboradores clave se entiende aquellos que son difícilmente reemplazables y que aportan un gran valor a la organización. Es necesario mapear cuales son estos talentos claves, tenerlos claramente identificados y monitorear su desarrollo dentro de la organización.

Para diseñar esta estrategia se deberá considerar la información relevada en la encuesta, cuestionario y entrevista, ya que permite conocer qué es lo que los trabajadores más valoran y anhelan para permanecer en la organización.

De las dimensiones relevadas se destaca que los 3 beneficios o estrategias que más valoran los colaboradores son: salario económico, Salud y Seguridad Laboral y Remuneración Total (esta incluye al salario económico y al salario emocional). Al respecto, se deberían revisar los salarios establecidos para los puestos claves y determinar si existe alguna posibilidad de incremento para ellos. Respecto al ámbito de Salud y Seguridad Laboral la compañía debería planificar actividades adicionales a las legalmente establecidas que ya realizar para optimizar las actividades del área, sería pertinente en este punto hacerlo con la participación de los propios colaboradores y del sindicato para lograr nutrir las actividades que puedan ser planificadas, de modo de enriquecer el proceso para obtener mejores resultados. Es importante considerar que la remuneración total además del salario económico y beneficios incluye también el salario emocional, por lo cual es necesario que la empresa considere este aspecto dentro de la estrategia de retención.

Es pertinente diseñar una o varias estrategias según los diferentes resultados obtenidos, es decir según el sexo, edad y dispersión geográfica. Tal es así que por ejemplo para el sexo femenino o masculino la estrategia de retención de talentos más valorada fue el

salario económico, pero en segundo lugar para las mujeres lo más valioso fue la equidad interna y externa y el salario emocional, mientras que para los hombres en segundo lugar lo fue la salud y seguridad laboral y la remuneración total.

2- **Definir Modelo de Gestión por Competencias**

Se sugiere diseñar un Modelo de Gestión humana y liderazgo basado en competencias laborales. La empresa desempeña muchas tareas de administración del personal tales como nómina, pagos, impuestos, altas y bajas de BPS, entre otras, pero tiene poco desarrollado el área de gestión humana.

Se deben definir las competencias transversales para toda la organización y que alcanzan a la totalidad de los puestos de la empresa acorde a la misión, visión y valores de la organización, por lo cual es sumamente importante definir las mismas con la dirección y gerencia de la empresa de modo tal que refleje realmente los intereses de la compañía. Se podrían incluso definir los mismos con el Headquarter de KEPCO KPS en Corea del Sur que supervisa la sucursal de Uruguay, es decir de casa matriz de modo tal de alinear el negocio de Uruguay a la esencia de la empresa central.

Se deberían realizar todas las descripciones de cargos de la organización con las competencias transversales definidas, así como con competencias específicas blandas y técnicas para cada puesto. De esta manera se podrá tener una visión clara de todos los requerimientos para ocupar cada puesto.

Se deberían definir las competencias, explicar que significan cada una de ellas para la organización y determinar los comportamientos observables para identificarlas. Incluso es posible definir grados de la competencia según las conductas observables que permitirían determinar en qué nivel o grado están presentes las competencias. Para ello es pertinente realizar un glosario de competencias transversales y de las competencias blandas específicas.

A modo de ejemplo para el cargo de "Técnico eléctrico Senior" considerando la información particular del puesto:

Competencias transversales:

1- Excelencia

2- Fidelidad y Lealtad
3- Compromiso

Competencias blandas específicas:

1- Planificación y Organización
2- Trabajo en equipo
3- Adaptabilidad

Competencias técnicas específicas:

1- Inglés avanzado
2- Manejo de herramientas paquete office a nivel avanzado
3- Habilidades de lectura de planos y circuitos eléctricos
4- Manejo de sistemas autoCAD
5- Conocimientos de baja, media y alta tensión eléctrica

Definición de cada competencia estipulada:

1- Excelencia: calidad superior en el trabajo que dota de prestigio a la organización.
2- Fidelidad y Lealtad: firmeza y constancia en las ideas, obligaciones y en el cumplimiento de los compromisos establecidos con la compañía. Sentimiento de respeto a los propios principios morales y a los compromisos establecidos con la compañía.
3- Compromiso: cumplir con lo prometido aún ante circunstancias adversas.
4- Planificación y Organización: habilidad de determinar objetivos y prioridades y de evaluar las acciones, el tiempo y los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.
5- Trabajo en equipo: capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo. Compartir ideas y recibir aportes para la mejor realización de la tarea.
6- Adaptabilidad: capacidad de una persona para ajustarse o acomodarse a los cambios que pueda encontrarse en el desempeño de su trabajo. Adaptabilidad a las diferentes culturas existentes en la organización.

Grados:

Grado 1: la persona es capaz de desempeñar la competencia solo en ocasiones, cuando tiene el tiempo suficiente de planificar su tarea y programar su quehacer, no bajo

situaciones de presión laboral. La competencia se ve desarrollada únicamente cuando le es exigida.

Grado 2: la competencia es desarrollada de manera voluntaria, parcialmente cuando es necesario y la situación es realmente importante.

Grado 3: la competencia es desarrollada de manera voluntaria, siempre aun cuando no es necesaria apuntando a desarrollar la tarea de la mejor manera posible.

Grado 4: la persona es capaz de desempeñar la competencia totalmente en su máxima expresión, lo realiza de manera proactiva, diligente, eficaz, eficiente y autónoma.

Comportamientos para compromiso:

Grado 1:

La persona cumple con el compromiso que tenía asignado cuando se le indica de su deber con la suficiente antelación. La persona envía la información, reporte o tarea sólo cuando recibe la orden con días de anticipación.

Grado 2:

La persona cumple con su compromiso en situaciones realmente importantes, por ejemplo, envía el reporte mensual para casa matriz, pero no lo hace en pequeños compromisos diarios tales como pasarle la información a otro departamento o colaborador para una tarea menor.

Grado 3:

La persona cumple con todos sus compromisos, sin importar la magnitud de estos, envía los reportes mensuales, atiende a todas sus reuniones, responde a todas las consultas que le hacen y se esfuerza por cerrar todos sus compromisos.

Grado 4:

La persona se anticipa a los compromisos enviando la información a tiempo, sin necesidad de que le recuerden lo que debe hacer, toma muy en serio sus responsabilidades y cumple con todos los compromisos que tiene.

En suma, el modelo de gestión por competencias puede abarcar todos los procesos del área de Gestión Humana, por lo cual sería posible incluso realizar el reclutamiento y selección por competencias ya que una vez definidas las competencias transversales y específicas (blandas y técnicas) para cada puesto, las entrevistas pueden realizarse en base a las competencias requeridas para la vacante.

También permite realizar el proceso de Gestión del Desempeño por competencias, que, si bien la empresa lo realiza en función de ciertas competencias generales para todos, debería rediseñar y utilizar el nuevo modelo a crearse en función de las competencias transversales y específicas.

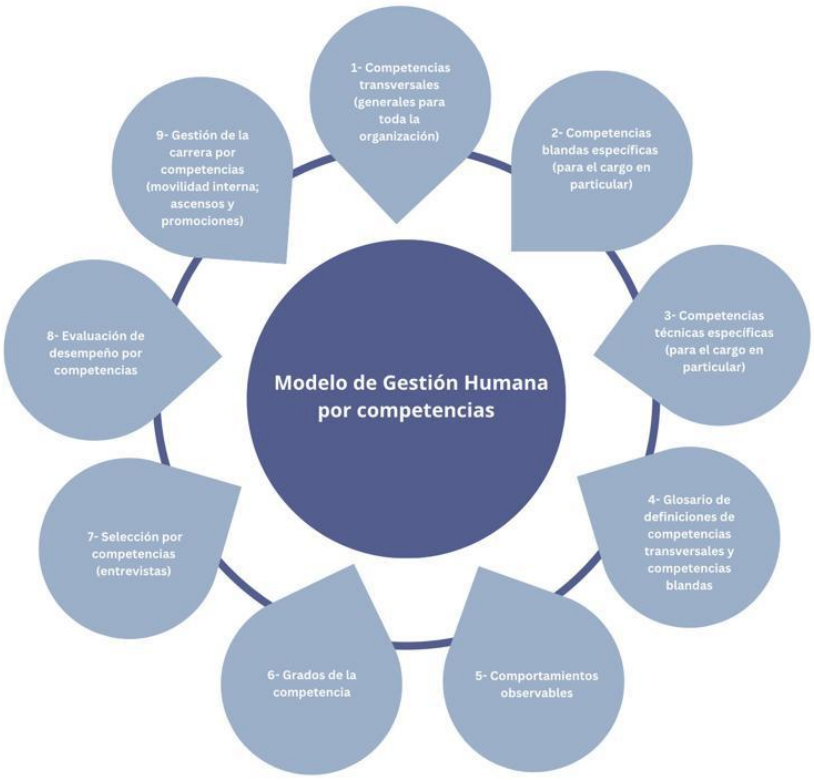
Además, sería posible realizar gestión de la carrera, planes de movilidad, sucesión, etc. también basados en las competencias definidas.

Una vez desarrollado el modelo de gestión por competencias, con las competencias definidas y su glosario, es posible aplicar el mismo prácticamente a todos los procesos de gestión del área de recursos humanos.

Es sumamente importante realizar una alineación de las descripciones de cargos y evaluaciones de desempeños, de modo de evaluar en cada colaborador las competencias de su cargo. Se sugiere revisar y modificar el formato actual de evaluación de desempeño ya que contiene muchas competencias transversales a evaluar para todos los cargos y adaptarlo a competencias transversales y específicas para cada cargo.

A continuación, se presenta diagrama de flujo con todos los procesos alineados basados en competencias para mejorar los procesos de KEPCO KPS.

Figura 38: Sugerencia sobre posible modelo de Gestión Humana por competencias para KEPCO KPS



Fuente: Elaboración propia

3- Desarrollo de planes de carrera y sucesión

La organización no cuenta aún con planes de carrera y sucesión, lo que hace que se genere cierto descontento y desmotivación, sería oportuno desarrollar planes que permitan movilidad, ascensos y progreso de los talentos en virtud de sus intereses y competencias.

El Mapeo de talentos surge de la movilidad que pueden tener.

4- Plan de Capacitación permanente

Se debería diseñar un Plan de Capacitación y Formación permanente que permita sistematizar todos los procesos de entrenamientos necesarios para el correcto desempeño

del negocio a la vez que permitan un mayor nivel de profesionalismo, de instrucción y de valor agregado para la compañía.

Se sugiere diseñar e instrumentar un plan anual de capacitaciones que abarque las áreas de formación técnica necesarias para las áreas de electricidad, mecánica y operación, determinando qué aspectos de cada área son indispensables que todos tengan la formación y cuáles podrían ser optativos en virtud de contar con el tiempo y recursos para su desarrollo. Se deben detectar claramente cuáles son las áreas claves que requieren capacitación, si bien la empresa ya desarrolla varios procesos de capacitación, quizás sea necesario sistematizar en un cronograma cuándo se realizarán las diferentes capacitaciones para evitar que las mismas están demoradas o no se realicen.

Sería oportuno detectar capacitadores o formadores internos y externos en formato virtual – presencial según las posibilidades. Es necesario contar con personas que ya están dentro de la organización y conocen muy bien la actividad y el quehacer de la empresa, para que expandan sus conocimientos a otros colaboradores. Quizás ingenieros Senior de las diferentes áreas podrían entrenar a ingenieros juniors. Incluso podría considerarse a ingenieros que han trabajado para KEPCO KPS y que por diferentes motivos han egresado, a que sean capacitadores externos por ejemplo en formato virtual dado que la mayoría no son residentes uruguayos, de modo tal de que puedan transmitir sus conocimientos. Se debe desarrollar un plan de tutorías o mentorías internas que permita una formación y capacitación constante a los efectos de garantizar que el conocimiento es compartido y divulgado con las personas afines a la tarea, esto indudablemente favorecerá el poder reemplazar ausencias, licencias o egresos de manera más simple.

También se sugiere buscar capacitaciones externas que brindan herramientas útiles para el área de ingeniería.

A modo de ejemplo luego de la inducción inicial mínima para unirse a la organización fijar en calendario las siguientes capacitaciones técnicas, las de salud y seguridad, así como las de administración.

La empresa tiene un plan anual de capacitación establecido, se sugiere revisar y actualizar.

También se debería agregar aquí formación no técnica, que refiera a aspectos útiles para la vida personal y profesional de los trabajadores que sean un insumo de crecimiento que

los incentive a permanecer en la organización dado el aporte y contribución a su crecimiento personal.

5- Programa de Desarrollo de Liderazgo

En relación con el punto anterior sobre capacitación, es de suma importancia realizar capacitaciones y entrenamiento en Liderazgo de personas para todo el personal directivo, gerencial y mandos medios.

Por ejemplo, existen cursos en INEFOP que pueden brindar herramientas útiles a los líderes para gestionar personas. Es necesario que KEPCO KPS mejore rápidamente la gestión a su personal para promover la estadía de los colaboradores en la organización y evitar su egreso.

También es posible acceder al seminario de Equipos y Liderazgo o al taller de coaching y Liderazgo de la ORT en el marco de los cursos para Ejecutivos que brinda herramientas para la gestión de los equipos.

Pueden también buscar la asesoría de un consultor externo que facilite el diseño e implementación de un plan de desarrollo del liderazgo.

6- Feedback

Se sugiere dar respuestas a las consultas, planteos y necesidades expresadas por los trabajadores para aumentar la comprensión, comunicación y satisfacción de los colaboradores.

Esto puede ser mejorado al desarrollar un sistema de Gestión de Talentos, en tanto, por ejemplo, se define un sistema de Gestión por Competencias que tendrá en la descripción de cargos de los líderes estipulados que deben dar feedback de desempeño a los talentos de su área trimestralmente de manera regular y utilizando el formato de evaluación de desempeño por competencias para las competencias de su puesto. De esta manera se fomenta y se regula las devoluciones a la gente. Indudablemente los líderes deben estar capacitados para usar estas herramientas y tener claro que es parte de su tarea habitual regulada en su descripción de cargo.

7- Mejora Comunicación Interna

Se sugiere desarrollar un Plan de Comunicación Interna que determine la información relevante a comunicar, en dónde se puedan ir agregando los nuevos temas que surjan de agenda según las eventualidades.

KEPCO KPS debe planificar las actividades de comunicación que realizará, qué cosas informará a sus colaboradores, por cuáles canales priorizando la información relevante que debe ser comunicada por canales oficiales y de acceso de todos, así como la información diaria.

Se sugiere tener el reglamento de la empresa actualizado, disponible y de público conocimiento para todos los colaboradores de manera de evitar malentendidos e inaccesibilidad al mismo.

Se sugiere tener un buzón de sugerencias donde los colaboradores puedan aportar sus ideas, sugerencias y quejas de modo tal de que el área de recursos humanos pueda capitalizarlas y buscar conjunto con la gerencia soluciones.

8- Desarrollo de Políticas de Recursos Humanos

Sería propicio desarrollar por escrito todas las políticas de recursos humanos, esto facilita tener la información concentrada y tener las reglas claras sobre cómo la compañía espera que se actúe en relación con los diferentes ámbitos de interés. Existen políticas informales o verbales que no son claras e informadas fehacientemente a los colaboradores por lo cual es esencial tener las políticas redactadas por escrito a los efectos de dar conocimiento expreso sobre las expectativas y reglas de la empresa sobre los diferentes temas de interés.

9- Implementar Medición y Seguimiento por Indicadores

Se sugiere al departamento de recursos humanos hacer seguimiento por indicadores de todos los procesos del área de Recursos Humanos. Los indicadores pueden ser creados internamente según el objetivo buscado, determinando las acciones de mejora que se desean medir.

10- Creación del área de Gestión Humana y ampliación de la dotación del área. Consultorías externas.

Se sugiere ampliar la dotación del área de recursos humanos dado que la persona actual desempeña todas las tareas de administración de los recursos humanos más las tareas de gestión. Se requiere contratar una persona en el cargo de asistente de nómina que pueda realizar las tareas inherentes a salarios, impuestos y trámites administrativos del área, de manera tal de que la persona que ocupa el cargo actualmente pueda dedicarse a la gestión del personal.

Se sugiere la contratación de servicios de consultoría en las diferentes áreas de la gestión humana a los efectos de organizar el nuevo modelo de gestión por competencias.

11- Realización de Análisis de Clima y Satisfacción

Para aumentar la retención de talentos también es necesario conocer la opinión de los colaboradores sobre cómo es el clima de trabajo, así como sobre cuál es el grado de satisfacción con la organización. Se requiere poder conocer la información de primera mano de los talentos para poder anticipar acciones preventivas a la pérdida de los talentos.

Esta actividad debería tener una frecuencia trimestral de modo tal de tener actualizada al menos 4 veces al año el estado de satisfacción del cliente interno y el clima laboral a través de Encuestas y/o Focus Group Se sugiere su realización asiduamente dado que, en función de las tareas de gestión del área de recursos humanos, el liderazgo, las nuevas incorporaciones y egresos, estos datos son altamente sensibles e irán variando.

12- Sistema Informático de Gestión Humana

Se sugiere la compra del módulo de gestión humana del sistema que proporciona GIRH en Uruguay que ya ha sido cotizado, analizado y testeado por el responsable de recursos humanos.

El sistema permitirá concentrar la información de administración del personal que actualmente se lleva registrada en archivos de Excel, así como los resultados de datos de la gestión humana tales como: datos personales del colaborador (nombre y apellido, edad,

email, teléfono, dirección, prestador de salud, familia, etc., licencias, ausencias, legajo, histórico de sanciones, foto, resultados de evaluaciones de desempeño, histórico de movilidad interna en la empresa, comunicados o notificaciones realizadas, entre otros varios. La adquisición del sistema permitirá optimizar los tiempos invertidos en todas estas tareas dejando tiempo libre para realizar otras tareas.

13- Matriz de Recomendaciones para Plan Estratégico:

Figura 39: Matriz de Plan Estratégico para KEPCO KPS

N°	Recomendación	Propuesta concreta	Plazos	Recursos	Responsable	Indicador
1	Estrategia de retención de talentos	Diseñar una estrategia de retención de los talentos claves. Mapear talentos claves y definir diferentes estrategias según sus intereses.	Mayo-Junio 2023	Salario del responsable de Recursos Humanos para la planifcación y ejecución.	Dirección - Gerencia - Recursos Humanos	Medir rotación de personal. Ya se cuentan con índices de rotación de 2022 y lo que va de 2023. Comparar si hay disminución del índice. Índice de rotación 2023 - Índice de rotación con estrategia diseñada = Índice de rotación actual.
2	Modelo de gestión por competencias	Desarrollar e implementar un modelo completo de gestión por competencias que abarque los procesos de selección, evaluación de desempeño y desarrollo de carrera interna.	Año 2023	Salario del responsable de Recursos Humanos para la planifcación y ejecución / Costos de consultoria	Dirección - Gerencia - Recursos Humanos	Evaluaciones de desempeño 2022 satisfactorias - Evaluaciones de desempeño satisfactorias 2023 = Cantidad de evaluaciones que mejoraron por medir el desemepeño con competencias transversales y específicas
3	Plan de capacitación permanente	Mentorías interna con formadores internos y externos. Capacitación externa cuando es requerido.	Mayo- Agosto 2023	Salarios de los ingenieros Senior que serán formadores internos. Honorarios profesionales de los mentores externos y costos de capacitaciones externas específicas.	Recursos Humanos - Ingenieros Senior de área - Gerencia	Cantidad de capacitaciones 2023 / Cantidad de capacitaciones 2022*100
4	Programa de desarrollo de Liderazgo	Capacitación en liderazgo a directivos, gerencia y mandos medios.	Mayo- Agosto 2023	Costo del curso de Liderazgo de INEFOP	Recursos Humanos	Encuesta de satisfacción de liderazgo pre capacitación - Encuesta de satisfacción de liderazgo post capacitación = Cantidad de colaboradres que mantienen, aumentan o disminuyen su satisfacción con el liderazgo ejecutado.
5	Feedback	Feedbacks periódicos a los colaboradores	Una vez desarrollado e implementado el sistema de gestión por competencias.	Sin costos asociados	Dirección - Gerencia - Recursos Humanos - Ingenieros Senior de área	Contabilizar los registros de feedbacks realizados formalmente
6	Mejora de la comunicación interna	Diseño de plan de comunicación interno	Mayo-Junio 2023	Sin costos asociados	Dirección - Gerencia - Recursos Humanos	Aplicar encuesta de satisfacción de comunicación organizacional
7	Desarrollo de políticas del área de Recursos Humanos	Desarrollo por escrito de las políticas del área de recursos humanos que aún no han sido escritas o no existen.	Mayo-Junio 2023	Salario del responsable de Recursos Humanos para la planificación y ejecución	Dirección - Gerencia - Recursos Humanos	Aplicación de cuestionario a colaboradores sobre las nuevas políticas, una vez que las mismas sean comunicadas
8	Medición y seguimiento por indicadores del área de Recursos Humanos	Desarrollo e implementación de indicadores que permitan monitorear los resultados de las prácticas del área de Recursos Humanos.	Diseño de los indicadores Mayo- Julio. Aplicación a partir de Agosto 2023	Salario del responsable de Recursos Humanos para la planificación y ejecución	Recursos Humanos	Medir los resultados obtenidos de cada proceso
9	Ampliar dotación del área de Recursos Humanos y Consultorias externas	Contratación de un nuevo cargo con perfil en administración de los recursos humanos	Inmediata, para poder cumplir con todas las demás recomendaciones	$40.000 mensuales salario de asistente de nómina /$100.000 por única vez consultorías diversas sobre gestión humana	Dirección - Gerencia	Cantidad de tareas de gestión humana desarrolladas en 2023 - Cantidad de tareas de gestión desarrolladas en 2022 = Cantidad de nuevas tareas desempeñadas en el área
10	Encuestas de clima y satisfacción	Desarrollo y aplicación de encuestas que permitan medir las opiniones de los colaboradores sobre su grado de satisfacción y del clima laboral (puede incluirse el liderazgo).	Julio - Agosto 2023	Salario del responsable de Recursos Humanos para la planificación y ejecución	Recursos Humanos	Realización de encuesta de clima y satisfacción, comparar con resultados de la encuesta de estrategias de retención más valoradas aplicadas para esta tesis
11	Sistema Informático de Administración y Gestión Humana	Incorporación de un sistema de base de datos de la información para simplificar el archivo y acceso a la información necesario para la gestión humana.	Inmediata, para poder cumplir con todas las demás recomendaciones	USD 500 mensuales	Dirección - Gerencia	Tiempo invertido en actualización de planillas y reportes 2022 - Tiempo invertido en la obtención de los mismos datos del sistema en 2023 = Diferencia de tiempo ahorrada

Fuente: Elaboración propia

14- ROI: tasa de retorno de la inversión - *Return On Investment*

Se recomienda la aplicación de la ratio ROI luego del análisis de cada dimensión individual y su monitoreo a través de KPI´s o de datos comparativos, de modo tal de ver la inversión y el retorno de esta a corto, mediano y largo plazo. Es posible identificar que los costos y gastos solicitados para el departamento de gestión humana son en realidad una inversión que tendrá pronto retorno.

ROI= [(Ganancia - Inversión) / Inversión] X 100

Ganancia: corresponde a la reducción del índice de rotación, lo cual genera una ganancia aproximada de USD 10.000 (menos costos de contratación desde el extranjero: visa, agencia de reclutamiento extranjera, viaje, hospedaje en Uruguay, traslados, bono de viaje, etc.)

Inversión: sistema informático, más los costos de capacitación, más los costos de incorporación del analista de Recursos Humanos y las horas de salario del responsable de Recursos Humanos por cada proceso desarrollado. Cálculo aproximado USD 7.000

10.000 – 7.000 / 7000 * 100 = %42,86

Del cálculo se desprende que la empresa podría tener un retorno del 42,86% de la inversión dispuesta. Este retorno de inversión puede incrementarse hasta obtener el 100% del retorno de la inversión en tanto el índice de rotación se acerque mas a 0.

11- BIBLIOGRAFIA

Abrahamsson, P., Warsta, J., Siponen, M. T., & Ronkainen, J. (2003). *New directions on agile methods: a comparative analysis.* In 25th International Conference on Software Engineering, 2003. Proceedings. (pp. 244-254). Ieee.

Andersen, A. (1999). *El management en el siglo XXI herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década*. Granica.

Butteriss, M. (2001). *Reinventando Recursos Humanos, cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento.* Editorial Gestión 2000.

Brown, T. (Septiembre de 2008). *Design thinking - Harvard Business Review. América Latina. Obtenido de Harvard Business Review. América Latina*. Recuperado de: https://emprendedoresupa.files.wordpress.com/2010/08/p02_brown-design-thinking.pdf

Cane, S. (1997). *Cómo triunfar a través de las personas*. Bogotá: McGraw-Hill.

Carrau van der Weck, M. (2014). *Retención de talentos en empresas dedicadas al desarrollo de Software en la Ciudad de Buenos Aires, mediante la implementación de Planes de Carrera*. Año 2014 (Doctoral dissertation, Universidad de Belgrano-Facultad de Ciencias Económicas Licenciatura en Administración de Recursos Humanos).

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. 8ª edición. Bogotá: McGraw – Hill.

Criollo Lizeth (2014). Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A, Recuperado de: www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3602/1/T-UCE-0007-133.pdf

Deeprose, D., *How to Recognize & Reward Employees*. Second Edition. American Management Association, New York, New York. 2006

Fasano, V., & Gómez, C. (2009). *El éxito de la gestión humana: Estudio de casos en Uruguay y estrategias para una efectiva implementación.*

Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., Cardy, R. L., Santos, I. O., Muñoz, E. M., y Cabrera, R. V. (1999). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall

Johnson, G. y Scholes, K. *CORPORATE STRATEGY EXPLORING*. Prentice Hall, 8a Ed.

Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión.

Maella, P. (2010). *¿Cómo establecer una estrategia de Recursos Humanos eficaz?* IESE Business School. Universidad de Navarra. Barcelona, España

Mercer (2018). *Triunfar con empatía. Tendencias globales de talento 2020-2021*. Informe local complementario.

Mertens Leonard. Red competencias org. Definición de competencias trasversales. Recuperasdo de: https://www.redcompetencias.org/

Munch, L. (2005). *Administración de capital humano, la gestión del activo más valioso de la organización.* México: Trillas.

Mozo Patier, E. *Compensación estratégica: centralizada o descentralizada. ¿Qué camino seguir?* (I). Wolters Kluwer, España. 2008.

Mozo Patier, E. *Compensación estratégica: centralizada o descentralizada. ¿Qué camino seguir?* (II). Wolters Kluwer, España. 2009.

Mozo Patier, E. *Aumenta la competitividad de la compañía a través de un enfoque integrado de la gestión del talento y de la compensación.* Wolters Kluwer, España. 2009

Nelmi Trevisan Leonardo et al (2014). *Talent Retention Strategies in Different Organizational Contexts and Intention of Talents to Remain in the Company.* RISUS - Journal on Innovation and Sustainability. Recuperado de: https://revistas.pucsp.br/index.php/risus/article/view/18234/13563

Oficina de Planeamiento y Presupuesto (2017). *Modelo de Madurez en Gestión para Resultados* – Presidencia de la República Oriental del Uruguay.

Palomares Calderon, F. *Claves para hacer un buen uso de los estudios de retribución.* Wolters Kluwer, Espana.

Soraya Elizabeth Sánchez, et al (2014). *Teorías de liderazgo contemporáneo: análisis de la dinámica*. Revista OIKOS año 18, n° 37.

Taylor, Caroline (2006). *La cultura del ejemplo: una nueva manera de hacer negocios.* Buenos Aires: Aguilar.

Thompson, A. S. (1998). *Dirección y administración estratégicas*. Conceptos, México: México: MacGraw-Hill Interamericana

Thunnissen Marian (2018) *Movilización del talento, identificación, desarrollo y uso del talento en las organizaciones*, Alphen aan de Rijn, Vakmedianet.

Thunnissen Marian (2015), *Talent management for what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice.* Research Centre for Social Innovation, HU University of Applied Sciences Utrecht, Utrecht, The Netherlands

Torres, E. La gestión del talento y de la compensación en épocas de crisis. Wolters Kluwer, España

Ulrich, D. (1999). *Recursos Humanos.* Champion. Editorial Granica. Ulrich, D. (2000). *Evaluación de resultados*. Ediciones Granica SA.

Ulrich, D. (23 de May de 2018). https://www.linkedin.com/pulse/agility-new-response-dynamicchange-dave-ulrich/. Obtenido de https://www.linkedin.com/: https://www.linkedin.com/pulse/agility-new-response-dynamic-change-dave-ulrich/

Ulrich, D. (2020). *How Effective Is HR In Your Organization?*. Recuperado de: https://www.linkedin.com/pulse/how-effective-hr-yourorganization-dave-ulrich/

Ulrich, D. L. (2002*). El futuro de la dirección de recursos humanos.* Grupo Planeta (GBS).

Werther, W. B., y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas*. Sexta Edición. México: The McGraw-Hill.

World at work (organization). *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards: A comprehensive guide for HR Professionals*. John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey. 2007

12- ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA DE ORDEN JERÁRQUICO SOBRE ESTRETGIAS DE RETENCION DE TALENTOS VERSIÓN EN ESPAÑOL E INGLÉS

Encuesta de orden jerárquico sobre beneficios laborales

Consigna:

Esta encuesta contiene 16 beneficios laborales que deben ser puntuados del 1 al 16, donde el número "1" corresponde al beneficio más valorado y el número "16" corresponde al beneficio menos valorado.

No es posible repetir los números de valoración asignados (rango del 1 al 16), a cada beneficio debe asignarle un número irrepetible que no podrá ser usado para valorar otro beneficio.

Se detalla un glosario sobre las definiciones de cada beneficio para su referencia.

Datos personales del encuestado:

Nombre y Apellido:

Fecha de realización de la encuesta:

Departamento o Área:

Edad:

Sexo:

Departamento de residencia:

Ordenar jerárquicamente del 1 al 16:

ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN DE TALENTOS	**ASIGNAR ORDEN (1-16)**
A. Salario económico	
B. Equidad interna y externa	
C. Sistema de beneficios y compensaciones	
D. Recompensas, reconocimientos e incentivos	
E. Retribución flexible	
F. Salario emocional	
G. Feedback y Comunicación asertiva	
H. Motivación Extrínseca	
I. Flexibilidad horaria	
J. Interacción social	
K. Evaluación de desempeño	
L. Trabajo remoto o hibrido	
M. Desarrollo profesional y personal	
N. Salud y Seguridad	
O. Cultura y Cima organizacional	
P. Remuneración total	

GLOSARIO:

A. **SALARIO ECONÓMICO:** salario económico pago por la empresa, comprendiendo mi salario básico y todos los demás pagos salariales que la empresa abona por la prestación de mi tarea.

B. **EQUIDAD INTERNA Y EXTERNA:** recibir un salario económico que sea equitativo en comparación con el salario percibido por otros miembros de la organización que realizan la misma tarea y con aptitudes similares a las mías, así como recibir un salario similar al que se paga en el mercado externo de trabajo en otras compañías del sector.

C. **SISTEMA DE BENEFICIOS Y COMPENSACIONES:** tener un sistema de beneficios y compensaciones en la organización, formados por todos aquellos haberes pagos que son adicionales al salario básico, así como todas aquellas mejoras adicionales a las legalmente establecidas (más días de licencia, flexibilidad de ausencias, feriados adicionales, etc.)

D. **RECOMPENSAS, RECONOCIMIENTOS E INCENTIVOS:** ser recompensado por mi trabajo a través de reconocimientos o elogios públicos y/o privados sobre mi desempeño y que la organización pague bonos por productividad y disponibilidad al haber alcanzado metas propuestas.

E. **RETRIBUCIÓN FLEXIBLE:** poder decidir voluntariamente de qué manera conformar mi salario total, definiendo las partidas que recibo en dinero y las partidas que percibo en especie y/o servicios.

F. **SALARIO EMOCIONAL:** recibir un salario emocional entendiendo por tal a todos los aspectos de carácter no salarial o remuneratorio, sean estos tangible so intangibles, que brinda la organización a sus colaboradores de manera directa o indirecta. A modo de ejemplo el salario emocional comprende: flexibilidad horaria (días libres, jornadas medio horario, entradas tardes o salidas antes),

conciliación vida personal y vida laboral, oportunidad de desarrollo personal y profesional, comunicación asertiva y feedback, motivación, interacción social con compañeros, evaluación de desempeño, trabajo remoto, salud y bienestar, seguridad laboral, cultura y clima organizacional

G. FEEDBACK Y COMUNICACIÓN ASERTIVA: recibir comunicación de manera clara, asertiva y a tiempo respecto a la información relevante sobre el negocio. Recibir devoluciones por parte de la empresa sobre los diferentes temas de interés consultados y planteados.

H. **MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA:** recibir motivación externa por parte de los supervisores y jefes para mantenerme implicado en las tareas, mejorando mi desempeño y para obtener de mi un mejor rendimiento. Recibir una gestión de las personas que las oriente empáticamente hacia las metas generando desafíos laborales que resulten atractivos y comprometedores.

I. **FLEXIBILIDAD HORARIA:** tener flexibilidad horaria para poder desarrollar actividades personales que coinciden con el horario laboral, permitiendo realizar gestiones personales y atender asuntos privados.

J. **INTERACCIÓN SOCIAL:** socializar y establecer vínculos con compañeros de trabajo, clientes, proveedores y otros actores de la organización, que me permitan un desarrollo de las habilidades sociales.

K. **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO:** recibir evaluación y gestión del desempeño a través de un monitoreo y medición de mi actividad, recibiendo devoluciones constructivas que alimenten a mejorar mi desempeño laboral. Tener instalado un sistema de gestión del desempeño que posibilite el crecimiento, mejora y movilidad dentro de la organización.

L. **TRABAJO REMOTO O FORMATO HÍBRIDO:** poder trabajar de manera remota y desarrollar tareas a distancia sin tener que asistir de manera presencial a la empresa, optimizando tiempos de traslados y formalidades del trabajo presencial, asistiendo únicamente en oportunidades previamente planificadas.

M. **DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL:** desarrollar mis habilidades profesionales a la misma vez que se permite desarrollar mi vida personal pudiendo armonizar el trabajo con la vida personal.

N. **SALUD Y SEGURIDAD:** desempeñarme en condiciones de trabajo seguras pudiendo realizar mi tarea sin riesgos para mi vida y salud, así como trabajar en una organización que no deteriore en ningún aspecto mi salud integral ya sea esta física, mental o emocional.

O. **CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL:** trabajar en un clima laboral adecuado, sentirme cómodo y en situación de bienestar, así como trabajar en una cultura organizacional que sea afín a mis creencias, ideas, principios, prácticas y comportamientos y en donde se respeten mis ideas.

P. **REMUNERACIÓN TOTAL:** recibir una remuneración total conformada por el salario económico, el salario emocional, beneficios y compensaciones. Trabajar en una empresa que permita flexibilidad, que reconozca, que valore mi desempeño y que me permita desarrollar mi carrera laboral armonizada con mi vida personal.

Hierarchical order survey on employment benefits

Instructions:

This survey contains 16 employment benefits that must be scored from 1 to 16, where the number "1" corresponds to the most valued benefit and the number "16" corresponds to the least valued benefit.

It is not possible to repeat the assigned valuation numbers (range from 1 to 16), each benefit must be assigned an unrepeatable number that cannot be used to value another benefit.

A glossary of definitions for each benefit is listed for your reference.

Personal data of the respondent:

Name and surname:

Survey date:

Department or Area:

Age:

Sex:

Department of residence:

Rank order from 1 to 16:

TALENT RETENTION STRATEGIES	**SORT (1-16)**
A. Economic salary	
B. Internal and External equity	
C. Benefits and compensations system	
D. Rewards, Recognitions and Incentives	
E. Flexible retribution	
F. Emotional salary	
G. Feedback and assertive communication	
H. Extrinsic motivation	
I. Time flexibility	
J. Social Interaction	
K. Performance evaluation	
L. Remote or hybrid work	
M. Professional and personal development	
N. Health and Safety	
O. Culture and Organizational climate	
P. Total remuneration	

GLOSSARY:

A. ECONOMIC SALARY: economic salary paid by the company, including my basic salary and all other salary payments that the company pays for the provision of my task.

B. INTERNAL AND EXTERNAL EQUITY: receive an economic salary that is equitable compared to the salary received by other members of the organization who perform the same task and with similar skills to mine, as well as receive a salary similar to that paid in the external labor market in other companies in the sector.

C. SYSTEM OF BENEFITS AND COMPENSATIONS: have a system of benefits and compensations in the organization, made up of all those payments that are additional to the basic salary, as well as all those additional improvements to those legally established (more days of leave, flexibility of absences, additional holidays, etc.)

D. REWARDS, RECOGNITIONS AND INCENTIVES: be rewarded for my work through public and/or private recognition or praise for my performance and that the organization pay bonuses for productivity and availability for having achieved proposed goals.

E. FLEXIBLE REMUNERATION: being able to voluntarily decide how to make up my total salary, defining the items that I receive in money and the items that I receive in kind and/or services.

F. EMOTIONAL SALARY: receiving an emotional salary, understanding as such all aspects of a non-salary or remunerative nature, whether tangible or intangible, that the organization offers its collaborators directly or indirectly. By way of example, the emotional salary includes: flexible hours (days off, part-time shifts, late arrivals or early

departures), reconciliation of personal life and work life, opportunity for personal and professional development, assertive communication and feedback, motivation, social interaction with Colleagues, performance evaluation, remote work, health and well-being, job security, organizational culture and climate

G. FEEDBACK AND ASSERTIVE COMMUNICATION: receive communication in a clear, assertive and timely manner regarding relevant information about the business. Receive returns from the company on the different topics of interest consulted and raised.

H. EXTRINSIC MOTIVATION: receiving external motivation from supervisors and bosses to keep me involved in tasks, improving my performance and getting better performance from myself. Receive people management that empathetically guides them towards goals, generating attractive and compromising job challenges.

I. HOUR FLEXIBILITY: have flexible hours to be able to carry out personal activities that coincide with working hours, allowing personal management and private matters to be carried out.

J. SOCIAL INTERACTION: socialize and establish links with co-workers, clients, suppliers and other actors in the organization, which allow me to develop social skills.

K. PERFORMANCE EVALUATION: receive performance evaluation and management through monitoring and measurement of my activity, receiving constructive feedback that feeds me to improve my work performance. Have installed a performance management system that enables growth, improvement and mobility within the organization.

L. REMOTE WORK OR HYBRID FORMAT: being able to work remotely and carry out tasks remotely without having to attend the company in person, optimizing travel

times and face-to-face work formalities, attending only on previously planned opportunities.

M. PROFESSIONAL AND PERSONAL DEVELOPMENT: develop my professional skills while allowing myself to develop my personal life, being able to harmonize work with personal life.

N. HEALTH AND SAFETY: perform in safe working conditions, being able to carry out my task without risk to my life and health, as well as working in an organization that does not impair my overall health in any way, be it physical, mental or emotional.

O. ORGANIZATIONAL CULTURE AND CLIMATE: working in an appropriate work environment, feeling comfortable and in a well-being situation, as well as working in an organizational culture that is related to my beliefs, ideas, principles, practices and behaviors and where my ideas are respected.

P. TOTAL REMUNERATION: receive a total remuneration made up of economic salary, emotional salary, benefits and compensation. Work in a company that allows flexibility, that recognizes and values my performance and that allows me to develop my professional career in harmony with my personal life.

ANEXO 2: CUESTIONARIO SOBRE BENEFICIOS LABORALES VERSIÓN EN ESPAÑOL E INGLÉS

Cuestionario sobre beneficios laborales

A continuación encontrarán un cuestionario sobre los diferentes beneficios y estrategias que puede brindar una organización para retener a sus talentos. El mismo pretende evaluar de que manera usted valora cada dimensión descripta.
El cuestionario se responde del 1 al 4 según la siguiente escala:

1- TOTALMENTE VALIOSO, 2- ALGO VALIOSO, 3- POCO VALIOSO, 4- TOTALMENTE INSIGNIFICANTE.

El cuestionario se debe responder sobre el supuesto de: **"qué es lo que usted más valora de una organización para permanecer en ella, no necesariamente, sobre su percepción de KEPCO KPS".**

La información relevada en este cuestionario tiene un **fin netamente de investigación y es de carácter confidencial**, por lo cual las respuestas relevadas no serán compartidas con terceros ni serán utilizadas para otros fines más que el de esta investigación.

1. 1- Percibir el salario económico pago por la empresa, comprendiendo mi salario básico y todos los demás pagos salariales que la empresa abona por la prestación de mi tarea.

Marca solo un óvalo.

Totalmente valioso

1

2

3

4

Totalmente insignificante

2. 2- Recibir un salario económico que sea equitativo en comparación con el salario percibido por otros miembros de la organización que realizan la misma tarea y con aptitudes similares a las mías, así como recibir un salario similar al que se paga en el mercado externo de trabajo en otras compañías del sector.

Marca solo un óvalo.

Totalmente valioso

1

2

3

4

Totalmente Insignificante

3. 3- Tener un sistema de beneficios y compensaciones en la organización, formado por todos aquellos haberes pagos que son adicionales al salario básico, así como todas aquellas mejoras adicionales a las legalmente establecidas (más días de licencia, flexibilidad de ausencias, feriados adicionales, etc.)

Marca solo un óvalo.

Totalmente valioso

1

2

3

4

Totalmente insignificante

4. 4- Ser recompensado por mi trabajo a través de reconocimientos o elogios públicos y/o privados sobre mi desempeño y que la organización pague bonos por productividad y disponibilidad al haber alcanzado metas propuestas.

Marca solo un óvalo.

Totalmente valioso

1

2

3

4

Totalmente insignificante

5. 5- Poder decidir voluntariamente de qué manera conformar mi salario total, definiendo las partidas que recibo en dinero y las partidas que percibo en especie y/o servicios.

Marca solo un óvalo.

Totalmente valioso

1

2

3

4

Totalmente insignificante

6. 8- Recibir un salario emocional, entendiendo por tal a todos los aspectos de carácter no salarial o remuneratorio, sean estos tangibles o intangibles, que brinda la organización a sus colaboradores de manera directa o indirecta. A modo de ejemplo el salario emocional comprende: flexibilidad horaria (días libres, jornadas medio horario, entradas tardes o salidas antes), conciliación vida personal y vida laboral, oportunidad de desarrollo personal y profesional, comunicación asertiva y feedback, motivación, interacción social con compañeros, evaluación de desempeño, trabajo remoto, salud y bienestar, seguridad laboral, cultura y clima organizacional.

Marca solo un óvalo.

Totalmente valioso

1

2

3

4

Totalmente insignificante

7. 7- Recibir comunicación de manera clara, asertiva y a tiempo respecto a la información relevante sobre el negocio. Recibir devoluciones por parte de la empresa sobre los diferentes temas de interés consultados y planteados.

Marca solo un óvalo.

Totalmente valioso

1

2

3

4

Totalmente insignificante

8. 8- Recibir motivación externa por parte de los supervisores y jefes para mantenerme implicado en las tareas, mejorando mi desempeño y obteniendo de mi un mejor rendimiento. Recibir una gestión de las personas que las oriente empáticamente hacia las metas generando desafíos laborales que resulten atractivos y comprometedores.

Marca solo un óvalo.

Totalmente valioso

1

2

3

4

Totalmente insignificante

9. 9- Tener flexibilidad horaria para poder desarrollar actividades personales que coinciden con el horario laboral, permitiendo realizar gestiones personales y atender asuntos privados.

Marca solo un óvalo.

Totalmente valioso

1

2

3

4

Totalmente insignificante

10. 10- Socializar y establecer vínculos con compañeros de trabajo, clientes, proveedores y otros actores de la organización, que me permitan un desarrollo de las habilidades sociales.

Marca solo un óvalo.

Totalmente valioso

1

2

3

4

Totalmente insignificante

11. 11- Recibir evaluación y gestión del desempeño a través de un monitoreo y medición de mi actividad, recibiendo devoluciones constructivas que alimenten a mejorar mi desempeño laboral. Tener instalado un sistema de gestión del desempeño que posibilite el crecimiento, mejora y movilidad dentro de la organización.

Marca solo un óvalo.

Totalmente valioso

1

2

3

4

Totalmente insignificante

12. 12- Poder trabajar de manera remota y desarrollar tareas a distancia sin tener que asistir de manera presencial a la empresa, optimizando tiempos de traslados y formalidades del trabajo presencial, asistiendo únicamente en oportunidades previamente planificadas.

Marca solo un óvalo.

Totalmente valioso

1

2

3

4

13. 13- Desarrollar mis habilidades profesionales a la misma vez que se me permite desarrollar mi vida personal pudiendo armonizar el trabajo con la vida privada.

Marca solo un óvalo.

Totalmente valioso

1

2

3

4

Totalmente insignificante

14. 14- Desempeñarme en condiciones de trabajo seguras pudiendo realizar mi tarea sin riesgos para mi vida y salud, así como trabajar en una organización que no deteriore en ningún aspecto mi salud integral ya sea esta física, mental o emocional.

Marca solo un óvalo.

Totalmente valioso

1

2

3

4

Totalmente insignificante

15. 15- Trabajar en un clima laboral adecuado, sentirme cómodo y en situación de bienestar, así como trabajar en una cultura organizacional que sea afín a mis creencias, ideas, principios, prácticas y comportamientos, y en donde se respeten mis ideas.

Marca solo un óvalo.

Totalmente valioso

1

2

3

4

Totalmente insignificante

16. 16- Recibir una remuneración total conformada por el salario económico, el salario emocional, beneficios y compensaciones. Trabajar en una empresa que me permita flexibilidad, que reconozca, que valore mi desempeño y que me permita desarrollar mi carrera laboral armonizada con mi vida personal.

Marca solo un óvalo.

Totalmente valioso

1

2

3

4

Totalmente insignificante

17. 17- Proponga acciones y beneficios que le gustaría que sean aplicados en KEPCO KPS Uruguay que usted entienda que son posibles de realizarse en esta empresa. Incluya los recursos que necesitaría para realizarlo y describa como lo implementaría.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

ANEXO 4: TEST DE MODELO DE MADUREZ DE LOS PROCESOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

1. Atracción, Selección, Contratación e Inducción

SUBROCESOS DE GESTIÓN HUMANA/ESCALA	NO PRESENTA	INICIAL	EN DESARROLLO	MADURO	ÓPTIMO O DESTACADO
Gestión del Empleo: 1. Atracción y Selección 2. Gestión de la "inclusión" 3. Incorporación/ Programa de Inducción 4. Gestión de la reconversión y reubicación laboral – movilidad interna 5. Desvinculación (renuncia, despido, jubilación)	No se cuenta con procesos establecidos para relevar las necesidades de recursos humanos ni para dar respuesta a las mismas.	Existe un proceso definido y protoco-lizado para la Reclutamiento y selección de personal genérico para toda la organización y a cargo del área de GH. Se consideran prioridad para ser consideradas las personas referidas o cercanas al personal actual, sin una política definida.	La organización cuenta con un proceso definido y protocolizado de Reclutamiento y Selección de personal con participación sólo del área de Gestión Humana. Contempla un programa de inducción al puesto y a la organización.	Se ha implementado el proceso de Reclutamiento y Selección de personal, basado en competencias laborales, liderado por el área de GH, con participación del líder a cargo de la vacante o necesidad. Contempla un programa de inducción y de Inclusión de diversidad y discapacidad. Existen indicadores de gestión y están incluidos en la Política de R&S. Se realiza su evaluación al cierre de cada proceso y se generan ajustes de mejora.	Existe un proceso de Atracción y Selección de personal liderado por el área de GH, basado en competencias laborales, con participación del líder a cargo. Contempla un programa de inducción y de Inclusión de diversidad y discapacidad. Se toman acciones a partir de los resultados de los indicadores definidos para tal fin. Se cuenta con un proceso de Gestión de la reconversión y reubicación laboral, análisis de movilidad interna y apoyo para la Desvinculación (sea por renuncia, despido o jubilación). Se cuenta con una política escrita, comunicada y a disposición electrónica de todo el personal.

Preguntas clave:

1. ¿La organización cuenta con procesos establecidos para relevar las necesidades de recursos humanos y para dar respuesta a las mismas?

SI

2. ¿Existe un proceso definido y protocolizado para el Reclutamiento y selección de personal, basado en competencias laborales, ¿genérico para toda la organización y a cargo del área de GH?

SI

3. ¿Cuenta con participación sólo del área de Gestión Humana?

NO

4. ¿Cuenta con participación del líder a cargo de la vacante o necesidad?

SI

5. ¿Se consideran prioridad para ser consideradas las personas referidas o cercanas al personal actual, sin una política definida?

NO

6. ¿Contempla un programa de inducción al puesto y a la organización?

SI

7. ¿Contempla un programa de Inclusión de diversidad y discapacidad?

NO

8. ¿Existen indicadores de gestión y están incluidos en la Política de Reclutamiento y Selección?

NO

9. ¿Se realiza su evaluación al cierre de cada proceso y se generan ajustes de mejora?

SI

10. ¿Se cuenta con un proceso de Gestión de la reconversión y reubicación laboral, análisis de movilidad interna y apoyo para la Desvinculación (sea por renuncia, despido o jubilación)?

NO

11. ¿Se cuenta con una política escrita, comunicada y a disposición electrónica de todo el personal

NO

2. Gestión del desempeño

SUBROCESOS DE GESTIÓN HUMANA/ESCALA	NO PRESENTA	INICIAL	EN DESARROLLO	MADURO	ÓPTIMO O DESTACADO
Gestión del Desempeño y Desarrollo de Competencias: 1. Gestión continuada de Objetivos y Resultados Claves 2. Evaluación de desempeño por competencias 3. Gestión de la capacitación - desarrollo de competencias 4. Gestión de la certificación de competencias	No se ha desarrollado hasta el momento un sistema de gestión de desempeño en la organización.	Existe un proceso definido de gestión de desempeño por Factores.	La organización cuenta con un proceso definido de gestión de desempeño por factores, aunque para algunos puestos o perfiles de cargos se cuenta con Objetivos definidos y se están definiendo las competencias transversales para incluir en el sistema.	Se ha implementado el proceso de gestión de desempeño mixto: por Objetivos y resultados y Competencias, con criterios objetivos y evidencias que se deben demostrar. Está coordinado por el área de GH, con participación de los líderes de área, quienes brindan entrevistas de retroalimentación. Este sistema brinda los elementos para diseñar el Plan de Gestión de la capacitación para el desarrollo de competencias y se encuentra detallado en una Política escrita, comunicada y a disposición electrónica del personal.	Existe un proceso de gestión de desempeño mixto: por Objetivos y resultados, y Competencias. Coordinado por el área de GH, con participación de los líderes de la UO, quienes brindan entrevistas de retroalimentación. Este sistema cuenta con los criterios objetivos y evidencias que deben demostrarse y brinda los elementos para diseñar el desarrollo de competencias. La organización cuenta además con un proceso de Gestión de la certificación de competencias. Se encuentra detallado en una Política escrita, comunicada y a disposición electrónica del personal.

Preguntas claves:

1. ¿La organización ha desarrollado un sistema de gestión de desempeño?

SI

2. ¿Existe un proceso definido de gestión de desempeño por competencias laborales? ¿para algunos puestos o perfiles de cargos se cuenta con Objetivos definidos y se han definido las competencias laborales para incluir en el sistema?

SI

3. ¿Se ha implementado el proceso de gestión de desempeño mixto, por Objetivos y Competencias, con criterios objetivos y evidencias que se deben demostrar?

SI

4. ¿Está coordinado por el área de GH?

SI

5. ¿Integra la participación de los líderes de cada sector, quienes brindan entrevistas de retroalimentación?

NO

6. ¿Este sistema brinda los elementos para diseñar el Plan de Gestión de la capacitación para el desarrollo de competencias?

NO

7. ¿Se encuentra detallado en un Política escrita?

NO

8. ¿Está comunicada y a disposición electrónica del personal?

NO

9. ¿La organización cuenta con un proceso de Gestión de la certificación de competencias? ¿Se encuentra detallado en un Política escrita, comunicada y a disposición electrónica del personal?

NO

3. Gestión de la remuneración

SUBROCESOS DE GESTIÓN HUMANA/ESCALA	NO PRESENTA	INICIAL	EN DESARROLLO	MADURO	ÓPTIMO O DESTACADO
Gestión de la compensación: 1. Gestión de las retribuciones monetarias fijas 2. Gestión de las retribuciones monetarias variables 3. Gestión de las compensaciones no monetarias (beneficios) 4. Gestión de las recompensas intrínsecas - Reconocimiento	La organización no cuenta con un sistema de compensación.	Existe un sistema de compensación de retribuciones fijas, sin contemplar parámetros objetivos de equidad interna ni externa.	La organización cuenta con un sistema de compensación de retribuciones fijas establecido de acuerdo con parámetros objetivos de equidad interna y equidad externa, considerando análisis objetivos de mercado. Cuenta con un sistema de gestión de las retribuciones monetarias variables.	La organización cuenta con un sistema de gestión de las compensa-ciones monetarias variables y no monetarias (beneficios adaptados a las necesidades del personal y todos los niveles jerárquicos). Los parámetros y criterios del sistema han sido comunica-dos a todo el personal. Es revisado con frecuencia estable-cida y de acuerdo con criterios objetivos y encuestas de mercado.	Existe un sistema de gestión de las compensaciones fijas, monetarias variables y no monetarias definido con criterios objetivos, comunicados y públicos al alcance de todo el personal. El sistema de compensaciones apoya la atracción y retención de talentos respecto al mercado laboral. Es percibido por los funcionarios como un sistema equitativo a la interna de la organización. Cuenta con una política que gestiona también en las recompensas intrínsecas. Reconocimiento al personal. Es actualizado con frecuencia y ajustada de acuerdo con la planificación estratégica de la organización.

Preguntas claves:

1. ¿La organización cuenta con un sistema de compensación con criterios objetivos y conocidos?

NO

2. ¿La organización cuenta con un sistema de compensación de retribuciones fijas establecido de acuerdo con parámetros objetivos de equidad interna y equidad externa, considerando análisis objetivos de mercado?

NO

3. ¿Cuenta con un sistema de gestión de las retribuciones monetarias variables?

SI

4. ¿La organización cuenta con un sistema de gestión de las compensaciones no monetarias (beneficios adaptados a las necesidades del personal y todos los niveles jerárquicos)?

SI

5. ¿Los parámetros y criterios del sistema han sido comunicados a todo el personal?

SI

6. ¿Es revisado con frecuencia establecida y de acuerdo con criterios objetivos y encuestas de mercado?

SI

7. ¿Cuenta con una política que gestiona también las recompensas intrínsecas, reconocimiento al personal?

NO

8. ¿Es ajustada de acuerdo con la planificación estratégica de la organización

NO

4. Relaciones Laborales

SUBPROCESOS DE GESTIÓN HUMANA/ESCALA	NO PRESENTA	INICIAL	EN DESARROLLO	MADURO	ÓPTIMO O DESTACADO
Gestión Organizacional: 1. Gestión de la comunicación interna 2. Gestión del clima organizacional 3. Gestión de las relaciones laborales 4. Gestión del cambio 5. Gestión del Conocimiento	La organización no cuenta con una práctica habitual de gestión organizacional que incluya procesos de comunicación interna, clima laboral, relaciones laborales, gestión del cambio y de conocimiento.	Existe una gestión de comunicación interna establecida con personal responsable y dedicado al proceso. En alguna oportunidad se ha realizado alguna medición de clima laboral.	La organización cuenta con una visión de gestión organizacional establecida, y de aplicación con frecuencia establecida. Lidera estos procesos el área de GH. Se cuenta con la definición de plan que incluye la comunicación interna, medición de clima laboral y un equipo profesional dedicado de las relaciones laborales.	La gestión del cambio organizacional es un objetivo estratégico e incluye prácticas establecidas con responsables a cargo de comunicación interna, medición y gestión del clima organizacional, relaciones laborales y gestión del cambio. Es un proceso conocido y público para todo el personal.	Existe un plan de gestión del cambio organizacional, de acuerdo a la planificación estratégica de la organización, apoyando a los responsables de los proyectos estratégicos para la organización. Cuenta con un proceso de gestión del conocimiento para todas las áreas, donde se comparte y utiliza el conocimiento organizacional para mejorar los productos / servicios a través de comunidades de práctica, mecanismos de transferencia de conocimiento y plataformas tecnológicas abiertas a todo el personal. Se ha instalado un proceso de trabajo conjunto con el/los sindicatos para lograr unas relaciones laborales estratégicas.

Preguntas clave:

1. ¿La organización cuenta con una visión de gestión organizacional establecida, estandarizada y de aplicación con frecuencia establecida?

SI

2. ¿La organización cuenta con una práctica habitual de gestión organizacional que incluya procesos de comunicación interna?

SI

3. ¿Es establecida con personal responsable y dedicado al proceso?

NO

4. ¿En alguna oportunidad se ha realizado alguna medición de clima laboral?

NO

5. ¿Cuenta con un proceso de gestión del conocimiento para todas las áreas a través de plataformas tecnológicas abiertas a todo el personal (intranet)?

NO

6. ¿Cuenta con políticas claras y definidas de relaciones laborales? ¿se ha generado un ámbito de trabajo conjunto con el/los sindicato/s para lograr unas relaciones laborales de colaboración para la creación de valor para la ciudadanía, es decir unas relaciones laborales estratégicas?

SI

7. ¿Existe un equipo profesional dedicado a ellas?

SI

8. ¿Cuenta con un proceso de gestión del cambio?

NO

9. ¿Lidera estos procesos mencionados el área de GH?

NO

10. ¿Es o son procesos conocidos y públicos para todo el personal?

NO

11. ¿Cuenta con medición con indicadores claves y ajustados de acuerdo con los resultados obtenidos de cada uno de estos procesos presentes y de acuerdo a la planificación estratégica de la organización, con frecuencia establecida?, ¿con responsables dedicados al mismo?

SI

5. Salud y Seguridad Laboral

SUBROCESOS DE GESTIÓN HUMANA/ESCALA	NO PRESENTA	INICIAL	EN DESARROLLO	MADURO	ÓPTIMO O DESTACADO
Condiciones de trabajo: 1. Gestión de SYSO y la calidad de vida en el Trabajo	La organización no cuenta con Plan de Salud y Seguridad ocupacional.	Existen algunas acciones de SYSO que se activan frente a accidentes o conflictos, de las que se encarga la Comisión Bipartita regulada por decreto con los cometidos establecidos en la misma.	La organización cuenta con un Programa de SYSO definido por el área de GH. Se cuenta con la definición de un plan que incluye algunas acciones acordadas, de acuerdo a los objetivos que se establecen.	La gestión de las condiciones de trabajo está establecida en un Programa de SYSO definido y liderado por una comisión bipartita, integra y participa GH e Involucra las distintas Unidades Ejecutoras. Realiza reuniones con frecuencia pre-establecida. Se revisa y actualiza de acuerdo con las necesidades de la organización y el contexto cambiante, a partir de estadísticas que releva habitualmente. Ha sido comunicado y está al alcance de todo el personal. Integra Acciones de promoción de salud y seguridad con talleres y campañas de sensibilización.	Existe una política establecida de gestión de las condiciones de trabajo a través de un equipo profesional y programa de SYSO que incluye un plan de calidad de vida comunicado y público al alcance de todo el personal. El programa abarca el cuidado del entorno físico como psicológico del trabajo, contando con la participación de los funcionarios, e incluye acciones preventivas no solo de los riesgos de seguridad sino también de salud que pueden derivar en enfermedades profesionales. Integra Acciones de promoción de salud y seguridad con talleres y campañas de sensibilización Es actualizada con frecuencia y ajustada de acuerdo a la planificación estratégica de GH de la organización.

Preguntas claves:

1. ¿Existe una política establecida de gestión de las condiciones de trabajo a través de un equipo profesional y programa de SYSO que incluye un plan de calidad de vida laboral?

2. ¿Se ha comunicado públicamente la política referida poniéndola al alcance de todo el personal?

3. ¿El programa de Salud y Seguridad Ocupacional abarca el cuidado del entorno físico como psicológico del trabajo? ¿El diseño y mejora del programa SYSO cuenta con la participación de los funcionarios?

4. ¿El programa SYSO incluye acciones preventivas no solo de los riesgos de seguridad sino también de salud que pueden derivar en enfermedades profesionales?

5. ¿Integra Acciones de promoción de salud y seguridad con talleres y campañas de sensibilización?

6. La política ¿es actualizada con frecuencia y ajustada de acuerdo con la planificación estratégica de GH de la organización?

6. Desarrollo del Talento

SUBPROCESOS DE GESTIÓN HUMANA/ESCALA	NO PRESENTA	INICIAL	EN DESARROLLO	MADURO	ÓPTIMO O DESTACADO
Gestión de Carrera: 1. Estructura de carrera basada en ocupaciones 2. Dinámica de carrera basada en ocupaciones 3. Gestión de sucesiones	La organización no cuenta con una estructura de carrera basada en ocupaciones ni planes de gestión de sucesiones.	Existe una definición de la estructura de carrera basada en ocupaciones (perfiles de puesto) definido por el área de GH o pautadas por las agencias centrales del gobierno.	La organización cuenta con una estructura de carrera basada en ocupaciones (perfiles de puesto) definido por el área de GH. Se cuenta con la definición de plan para la dinámica de carrera basada en ocupaciones.	La gestión de la estructura de carrera definida ha sido comunicada y está al alcance de todo el personal. Es utilizada para gestionar la dinámica de carrera del personal. Este sistema brinda los elementos para la gestión de sucesiones. GH brinda asesoramiento e información al funcionario sobre alternativas reales, considerando sus competencias (saberes y preferencias) y los requerimientos de la estructura organizacional, cuando recibe la solicitud. Se encuentra documentada, comunicada y a disposición electrónica del personal.	Existe una estructura de carrera definida en base a ocupaciones, comunicada y pública al alcance de todo el personal. Es utilizada para gestionar la dinámica de carrera del personal. Este sistema brinda los elementos para la gestión de sucesiones. Es actualizada con frecuencia y ajustada de acuerdo a la planificación estratégica de la organización. GH ofrece ayuda para brindar asesoramiento e información al funcionario sobre alternativas de trayectorias laborales, considerando sus competencias actuales y potenciales (saberes y preferencias) y los requerimientos de la estructura organizacional.

Preguntas claves:

1. ¿La organización cuenta con una estructura de carrera basada en ocupaciones

SI

2. ¿Cuenta con planes de gestión de sucesiones?

NO

3. ¿El ítem 1 está definido por el área de Gestión Humana siguiendo pautas de las agencias centrales del gobierno?

N/A

4. ¿Se cuenta con la definición de plan para la dinámica de carrera (definición de la trayectoria laboral de acuerdo con las preferencias y competencias del funcionario, así como a los requerimientos de la organización) basada en ocupaciones?

NO

5. ¿La gestión de la estructura de carrera definida ha sido comunicada y está al alcance de todo el personal?

NO

6. ¿Es utilizada para gestionar la dinámica de carrera del personal?

NO

7. ¿Este sistema brinda los elementos para la gestión de sucesiones?

NO

8. ¿El área de GH brinda asesoramiento e información al funcionario sobre alternativas de trayectoria laboral, considerando sus competencias (saberes y preferencias) y la propia estructura cuando recibe la solicitud?

NO

9. ¿La estructura y dinámica de la carrera se encuentra documentada, comunicada y a disposición electrónica del personal?

NO

10. ¿Es actualizada con frecuencia y ajustada de acuerdo a la planificación estratégica de la organización?

NO

7. Comunicación

SUBROCESOS DE GESTIÓN HUMANA/ESCALA	NO PRESENTA	INICIAL	EN DESARROLLO	MADURO	ÓPTIMO O DESTACADO
Gestión Organizacional: 1. Gestión de la comunicación interna 2. Gestión del clima organizacional 3. Gestión de las relaciones laborales 4. Gestión del cambio 5. Gestión del Conocimiento	La organización no cuenta con una práctica habitual de gestión organizacional que incluya procesos de comunicación interna, clima laboral, relaciones laborales, gestión del cambio y de conocimiento.	Existe una gestión de comunicación interna establecida con personal responsable y dedicado al proceso. En alguna oportunidad se ha realizado alguna medición de clima laboral.	La organización cuenta con una visión de gestión organizacional establecida, y de aplicación con frecuencia establecida. Lidera estos procesos el área de GH. Se cuenta con la definición de plan que incluye la comunicación interna, medición de clima laboral y un equipo profesional dedicado de las relaciones laborales.	La gestión del cambio organizacional es un objetivo estratégico e incluye prácticas establecidas con responsables a cargo de comunicación interna, medición y gestión del clima organizacional, relaciones laborales y gestión del cambio. Es un proceso conocido y público para todo el personal.	Existe un plan de gestión del cambio organizacional, de acuerdo a la planificación estratégica de la organización, apoyando a los responsables de los proyectos estratégicos para la organización. Cuenta con un proceso de gestión del conocimiento para todas las áreas, donde se comparte y utiliza el conocimiento organizacional para mejorar los productos / servicios a través de comunidades de práctica, mecanismos de transferencia de conocimiento y plataformas tecnológicas abiertas a todo el personal. Se ha instalado un proceso de trabajo conjunto con el/los sindicatos para lograr unas relaciones laborales estratégicas.

1. ¿La organización cuenta con una visión de gestión organizacional establecida, estandarizada y de aplicación con frecuencia establecida?

NO

2. ¿La organización cuenta con una práctica habitual de gestión organizacional que incluya procesos de comunicación interna?

SI

3. ¿Es establecida con personal responsable y dedicado al proceso?

SI

4. ¿En alguna oportunidad se ha realizado alguna medición de clima laboral?

NO

5. ¿Cuenta con un proceso de gestión del conocimiento para todas las áreas a través de plataformas tecnológicas abiertas a todo el personal (intranet)?

N/A

6. ¿Cuenta con políticas claras y definidas de relaciones laborales? ¿se ha generado un ámbito de trabajo conjunto con el/los sindicatos/s para lograr unas relaciones laborales de colaboración para la creación de valor para la ciudadanía, es decir unas relaciones laborales estratégicas?

SI

7. ¿Existe un equipo profesional dedicado a ellas?

SI

8. ¿Cuenta con un proceso de gestión del cambio?

NO

9. ¿Lidera estos procesos mencionados el área de GH?

NO

10. ¿Es o son procesos conocidos y públicos para todo el personal?

NO

11. ¿Cuenta con medición con indicadores claves y ajustados de acuerdo con los resultados obtenidos de cada uno de estos procesos presentes y de acuerdo con la planificación estratégica de la organización, con frecuencia establecida?, ¿con responsables dedicados al mismo?

NO