

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN
CEMEX COLOMBIA S.A. VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES Y
TECNOLOGÍA

NILTON JOSÉ CARRILLO ORTEGA
PATRICIA HERNÁNDEZ TOVAR

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA

2012

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN
CEMEX COLOMBIA S.A.VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES Y
TECNOLOGÍA

NILTON JOSÉ CARRILLO ORTEGA
PATRICIA HERNÁNDEZ TOVAR

Trabajo de grado para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

Directora de trabajo de grado
Msc. PIEDAD ARENAS DÍAZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
BUCARAMANGA

2012

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan su agradecimiento a:

Nuestra Directora quien dedicó parte de su tiempo y transmitió su conocimiento, haciendo posible este estudio.

CEMEX Colombia S.A. por su colaboración.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	15
1. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO	16
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2. OBJETIVOS.....	17
1.2.1. Objetivo general.	17
1.2.2. Objetivos específicos.....	17
1.3. JUSTIFICACIÓN	18
1.4. ALCANCE	19
2. MARCO DE REFERENCIA.....	21
2.1. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	21
2.2. RETOS Y TENDENCIAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	23
2.3. SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	25
2.4. ELEMENTOS DE ALTO DESEMPEÑO	27
2.5. REMUNERACIÓN	32
2.6. REMUNERACIÓN TOTAL.....	30
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	44
3.1. ESTRATEGIA DE CEMEX.....	45
3.1.1. Modelo de sostenibilidad	46
3.2. METODOLOGÍA	49
3.2.1. Diagnóstico.....	49
3.2.2. Identificación de necesidades.	49
3.2.3. Diseño del portafolio.....	49
4. APLICACIÓN DE METODOLOGÍA.....	51

4.1. DIAGNÓSTICO.....	51
4.1.1. Componentes de pago garantizado.	55
4.1.2. Componentes de pago en riesgo.	56
4.1.3. Privilegios a ejecutivos.	56
4.1.4. Desempeño y reconocimiento:.....	57
4.1.5. Beneficios.....	63
4.2. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES	64
4.3. DISEÑO DE PORTAFOLIO	65
5. FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES	70
CONCLUSIONES.....	73
BIBLIOGRAFIA	75
ANEXOS.	80

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Transición de la gestión del talento humano.	23
Tabla 2. Atributos medibles del factor Talento.	29
Tabla 3. Elementos de la retribución total según modelo de HayGroup.....	39
Tabla 5. Cargos directivos de la Vicepresidencia de Operaciones y Tecnología ..	48
Tabla 5. Canales de interacción CEMEX con sus colaboradores.	52
Tabla 6. Beneficios del personal directivo.	57
Tabla 7. Preguntas del índice de compromiso.	58
Tabla 7: Índice de Compromiso. Categorías y rasgos organizacionales.....	59
Tabla 8. Resultado de categorías para Operaciones cemento.....	61
Tabla 9. Rasgos organizacionales de la categoría Compensación y beneficios. ..	62
Tabla 10. Beneficios por Convención Colectiva de Trabajo.	63
Tabla 11. Otros beneficios extralegales.	63
Tabla 12. Clasificación de tipos de beneficios.....	64
Tabla 13. Estadísticas de diversidad laboral de la Vicepresidencia Operaciones y Tecnología.....	65
Tabla 15. Datos demográficos de la Vicepresidencia Operaciones y Tecnología .	65
Tabla 14. Descripción de beneficios campaña Más para ti.	67
Tabla 15. Diseño de portafolio de beneficios.....	69
Tabla 16. Búsqueda de documentos en bases de datos.....	85

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Sistema de gestión del talento humano.	26
Figura 2. Los cinco elementos de alto desempeño	28
Figura 3. Medición de los atributos del Talento	30
Figura 4. Componentes principales de la remuneración total	32
Figura 5. Modelo de remuneración total de WorldatWork.	37
Figura 6. Esquema de retribución total de Hay Group.	38
Figura 7. Componentes de la encuesta de remuneración total.	40
Figura 8. Elementos de remuneración total. Encuesta AON Hewitt 2012.	41
Figura 9. Factores de diseño de un programa de remuneración total	42
Figura 10. Estructura paralela de la jerarquía de necesidades de Maslow con remuneración total.....	45
Figura 12. Categorías con el mayor impacto en compromiso.	62
Figura 13. Búsqueda WEB OF SCIENCE	80
Figura 14. Búsqueda SPRINGER	81
Figura 15. Búsqueda PRO QUEST	81
Figura 16. Estructura administrativa de la Vicepresidencia de Operaciones y Tecnología.....	86
Figura 17. Estructura administrativa de la Planta de Ibagué. Planta Coralito.....	86
Figura 18. Estructura administrativa Planta de Cúcuta.	87
Figura 19. Estructura administrativa Planta Bucaramanga.	88
Figura 20. Estructura administrativa Planta de Bogotá. Planta Santa Rosa.....	89

LISTA DE ANEXOS

Anexo A.....	80
Anexo B.....	86
Anexo C.....	90
Anexo D	107

GLOSARIO

Cambio organizativo: Es aquella situación donde una organización, por factores internos o externos, debe cambiar en parte o totalmente su organización, su manera de ejecutar procesos o más profundamente cambia y/o modifica sus líneas de negocios.

Cultura organizativa: Es el conjunto de valores necesidades, expectativas creencias, políticas, normas aceptadas, y practicadas y en general la conducta aprendida y transmitida a los demás individuos de un determinado grupo social.

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

Jornal: Salario estipulado por días.

Responsabilidad Social Empresarial: Es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (Stakeholders o grupos de interés). De esta forma las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realiza se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno.

Salario fijo: Parte de la remuneración del trabajador que no depende de la cantidad de producción, sino que el paso del tiempo, esto es, el acaecimiento de las fechas de pago mientras el contrato este vigente y sin suspenderse, habrá de recibir el trabajador.

Salario variable: Parte de la remuneración del trabajador que depende de la cantidad de producción u obra que realice.

Salario: Todo lo que recibe el trabajador como contraprestación directa del servicio.

Sueldo: Salario estipulado por periodos mayores a un día.

Talento humano: La conjugación de conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes puestas en práctica por una persona o grupos de personas comprometidas que alcanzan resultados positivos en una Organización y entorno determinado.

RESUMEN

TITULO: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN CEMEX COLOMBIA S.A. VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES Y TECNOLOGÍA*

AUTORES: NILTON JOSÉ CARRILLO ORTEGA
PATRICIA HERNÁNDEZ TOVAR**

PALABRAS CLAVES: Análisis, Gestión, talento, Estrategia, Operaciones, Tecnología.

DESCRIPCIÓN

En el presente trabajo se abordan prácticas de referencia de la gestión del talento humano, que en los últimos cuatro años se encuentran en bases de datos como SCOPUS, Pro-Quest, Springer, Web of Science y en casos de estudio, a partir de las cuales se seleccionan aquellas que tienen un impacto estratégico en el logro de los objetivos de una organización y que comparadas con los retos actuales a los cuales se enfrentan las organizaciones en materia de gestión del talento humano, contribuyen a enfrentar los retos frente a la dinámica de mercados globales en la era del conocimiento de retener y atraer el talento humano que genera mayor valor a la organización. A partir de un análisis con respecto a tendencias y retos, se selecciona el esquema de beneficios del modelo de remuneración total, porque contribuye al incremento de la productividad y fomento del equilibrio en el ámbito laboral y profesional, creando valor a través de beneficios no monetarios e incorporando elementos de reconocimiento a los empleados por su contribución.

Finalmente se analiza la aplicación de esta práctica referente, en Cemex Colombia S.A. Vicepresidencia de Operaciones y Tecnología, a través de la realización de un diagnóstico en esta materia, con el fin de realizar recomendaciones a las brechas identificadas, permitiendo afianzar la competitividad del esquema retributivo, mejorar la motivación y felicidad en el trabajo, desmonetizar la compensación, mejorar la alineación del talento humano con la estrategia de la organización y responder a los retos principales de atraer y retener al talento clave.

* Monografía

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director. Msc. PIEDAD ARENAS DÍAZ

ABSTRACT

TITLE: STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN TALENT IN CEMEX COLOMBIA ANALYSIS S.A. VICE PRESIDENT OF OPERATIONS AND TECHNOLOGY*

AUTHORS: NILTON JOSE CARRILLO ORTEGA
PATRICIA HERNANDEZ TOVAR**

KEY WORDS: Analysis, management, talent, strategy, operations, technology.

DESCRIPTION

This document address practical reference for human resources management, in the last four years searching in data bases such as SCOPUS, Pro-Quest, Springer, Web of Science, case studies and specialized pages, selecting those that have a strategic impact on the achievement of the objectives of an organization and those are compared with the challenges which organizations face in human resource managing, contribute to the challenge facing the dynamics of global markets in the era of knowledge to retain and attract human talent that generates greater value to the organization. From analysis on trends and challenges, benefits scheme it selects model of total compensation, because it contributes to increased productivity and promoting balance in the professional field, creating value through non-monetary benefits and incorporating elements recognize employees for their contributions.

Finally we analyze the application of those practices in Cemex Colombia S.A. Vice President of Operations and Technology through making a diagnosis in this area, in order to make recommendations to the identified gaps, allowing strengthen the competitiveness of the remuneration scheme, improve motivation and happiness at work, compensation demonetize, improve human talent alignment with the organization's strategy and respond to the major challenges of attracting and retaining key talent.

* Monograph

** Faculty of Engineerings physicochemical. School of Industrial Studies and Business.
Director. Msc. PIEDAD ARENAS DIAZ.

INTRODUCCIÓN

Gestionar el talento humano se ha convertido en la clave para el éxito empresarial, ya que sin él, sería insostenible enfrentar las exigencias actuales y futuras del mercado; gestionarlo es el reto principal que tienen que afrontar las organizaciones, para ello es necesario incorporar una visión más integradora en la mentalidad de los directivos y trabajadores de las diferentes organizaciones, una vez logrado esto, lo que resta es dirigir el talento hacia el destino de impacto deseado y con ello obtener los resultados planeados.

Este estudio se enfoca en identificar el modelo de remuneración total con énfasis en beneficios, en CEMEX Colombia S.A. Vicepresidencia de Operaciones y Tecnología, para compararlo respecto al modelo tipo seleccionado a través del análisis y búsqueda de documentos encontrados en bases de datos científicas (Pro Quest, Web of Knowledge y Springer) casos de estudio e información de páginas web especializadas en prácticas de gestión del talento humano. A partir de lo cual se realiza un análisis estratégico de la gestión del talento humano en la práctica referente seleccionada, identificando las brechas para diseñar una propuesta de mejora.

1. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Un mundo globalizado plantea simultáneamente oportunidades, retos y amenazas a un sistema económico global, en el que se mueven las organizaciones de hoy, como es el caso de CEMEX Colombia S.A. que hace parte desde 1996 de la gran familia CEMEX, fundada en 1906 en México y gracias a su gestión visionaria, se ha consolidado como una empresa líder en la producción de cementos y concretos, que en la actualidad está situada estratégicamente en los mercados más dinámicos de América, Europa, Asia y África como productor y comercializador de cemento más grande del mundo, manteniendo relaciones con alrededor de setenta naciones¹.

En este contexto CEMEX, experimenta la alta competencia, la cual demanda bajos costos, innovación, velocidad y adaptabilidad, pero también la necesidad de administrar su talento humano de forma estratégica en un ambiente global, convirtiéndose este último aspecto en una fuente de ventaja competitiva. Sin desconocer que existen otros activos esenciales para el funcionamiento de una organización, el talento humano es un engranaje esencial en la vida de las organizaciones.

En estos tiempos de transformación el corto plazo y la inmediatez no pueden ser los que dominen la actuación de la administración del talento humano, la cual demanda el desarrollo de un papel estratégico, integrándose más con los órganos máximos de decisión, definiendo políticas con orientación estratégica, teniendo una visión de la organización como un todo e interaccionando permanentemente con los diferentes colegas de las dependencias de la organización para el éxito de la misma.

¹http://www.cemexcolombia.com/ne/ne_ip.html. Nuestra empresa. Mayo de 2012.

Frente al desafío de adaptarse a los cambios en un entorno competitivo, la flexibilidad organizativa implica constante evaluación de las estrategias que garanticen la sostenibilidad, al igual que la estimulación de las actividades emprendedoras en la organización y conocimiento de las capacidades organizativas o elementos distintivos de la organización.

Por lo cual es importante identificar el capital humano de la organización que tiene un componente estratégico, aquel que tiene una alta capacidad de aportar valor y un alto grado de conocimiento determinante para la competitividad, aplicando estrategias para la retención, atracción y compromiso del talento humano, asegurando que los intangibles de estas personas, estén alineados con la misión y visión de la empresa.

Con base en lo anterior y teniendo en cuenta que las personas son el principal activo intangible de una organización, se hace necesario evaluar las estrategias en materia de retención, atracción y compromiso del talento humano en CEMEX Colombia S.A. Vicepresidencia Operación y Tecnología, con el fin de proponer mejoras o recomendar referentes actuales, asociados a los retos antes mencionados.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general. Realizar un análisis de la gestión del talento humano en CEMEX Colombia S.A. Vicepresidencia de Operaciones y Tecnología a partir de la identificación de metodologías y herramientas estratégica, con el fin de formular recomendaciones en la búsqueda de la competitividad del talento humano, que minimicen las brechas identificadas.

1.2.2 Objetivos específicos. Realizar búsqueda en bases de datos científicas de las tendencias de la gestión del talento humano en el mundo organizativo, identificando las mejores prácticas en esta materia.

Identificar y establecer los procesos y mejores prácticas de gestión del talento humano que tienen un mayor impacto en el desempeño de la organización a través del criterio de recurrencia evidenciado en la búsqueda.

Aplicar metodología de análisis estratégico de la gestión del talento humano en CEMEX Colombia S.A. Vicepresidencia de Operaciones y Tecnología para identificar brechas existentes frente a las tendencias encontradas.

Formular recomendaciones a partir del análisis estratégico para el mejoramiento de la gestión del talento humano en CEMEX Colombia Vicepresidencia de Operaciones y Tecnología con el fin de minimizar las brechas identificadas.

1.3. JUSTIFICACIÓN

El talento humano es un factor de competitividad y como tal hay que gestionarlo, lo cual implica asumir cambios en las formas de gestión. A través de las personas las organizaciones logran sus objetivos y son quienes con su conocimiento se convierten en el activo más importante que tienen las empresas.

Los grandes impulsores de los cambios en las organizaciones han sido las fusiones o adquisiciones y las nuevas estrategias comerciales, provocadas por la necesidad de adaptación a los nuevos enfoques de mercado y competencia global, por lo cual la gestión del capital humano y la buena gestión del talento es una prioridad estratégica.

Dado que los empleados representan una ventaja competitiva, la administración estratégica de personal, que es la unión de la administración de personal con las metas y los objetivos estratégicos a efecto de mejorar el desempeño del negocio y de desarrollar una cultura de la organización que propicie la innovación y la flexibilidad, ha tomado relevancia ante los retos, no solo de la globalización, sino

también de los avances de la tecnología y las telecomunicaciones, desregulación, diversidad y otras tendencias de la fuerza de trabajo.

La importancia de factores como la mejora en la calidad de vida, los retos y oportunidades de desarrollo inciden para que los colaboradores decidan permanecer en las organizaciones, porque observan que sus habilidades personales y profesionales serán fortalecidas con las acciones que ejecuta la empresa².

Una adecuada gestión del talento humano contribuye a minimizar la rotación de personal, promover el sentido de pertenencia, optimizar costos laborales, soportar cambios de cultura, promover la participación de los colaboradores, alcanzar los resultados de la organización y mejorar los desempeños individuales y el trabajo en equipo, los cuales impactan en una mayor productividad empresarial, mejorando la efectividad organizacional.

Conocer el comportamiento de una empresa frente al mercado laboral por un tema de competitividad es hoy un elemento clave para sobrevivir en el mercado, dado que las empresas deben atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos profesionales y para ellos los esquemas de compensación son un elemento básico, por tal razón se hace necesario que las organizaciones desarrollen estrategias que impacten directamente y con una gran significancia aspectos como la retención, atracción y compromiso de sus trabajadores. Así como la definición de modelos de remuneración variable para alinear a las personas con los resultados estratégicos del negocio.

1.4. ALCANCE

El análisis estratégico de gestión del talento humano tendrá lugar en CEMEX Colombia S.A. Vicepresidencia de Operaciones y tecnología, a través de la

² CARO José Miguel. Líder Consultoría Human Capital. Esquemas para retener talento clave. Compensación salarial.

identificación de las tendencias y retos que en el mercado actual tengan más relevancia, con un enfoque en la tendencia y reto identificado con un mayor impacto en el desempeño de la organización.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión humana no ha sido ajena a la realidad de cambios y transformaciones que han llevado a que se revalúen los conceptos de lo que es el trabajador en la organización, Sánchez, García y Zapata (2007) mencionan algunos de ellos: 1) Los individuos no pueden ser propiedad de la organización, 2) Las actividades de las personas dentro de la organización son voluntarias, 3) Las experiencias, los conocimientos y habilidades son intangibles, 4) El talento humano puede ser perfeccionado mediante la capacitación y el desarrollo, y 5) El recurso humano es escaso. Pero aunque en lo teórico se dan estos postulados, es necesario preguntarse si en el plano de la realidad también se cumplen³.

En cuanto a la evolución de la función de recursos humanos, los autores Ariza Morales y Morales (2004), contemplan cuatro (4) etapas en dos dimensiones: Etapa administrativa que proponen hasta 1960, es la etapa del crecimiento basado en la cantidad, la eficiencia y un contexto económico estable, predecible. La cualificación del personal sumamente escasa con un capataz o jefe de operarios.

En cuanto a los valores, la conformidad, fidelidad, disciplina, eran los más relevantes. Los autores describen las siguientes etapas desde la psicotécnica, años 70, la etapa laboral en los años 80 y culminan en la etapa de recursos humanos en los 90. La quinta etapa alineada a los autores es la etapa del liderazgo, caracterizada por una finalidad orientada a que la función de recursos humanos, sea agente de cambio, aliado de la institución y facilitador de procesos. Asumiendo una relevancia estratégica con una posición de staff del Director general de la organización. Adicional a lo acumulado, el conocimiento clave es el coaching y en un contexto económico orientado fuertemente hacia lo social con

³SALDARRIAGA RÍOS. Juan Guillermo. La gestión humana a nivel mundial: "Tendencias y perspectivas". Septiembre de 2007.

una elevada profesionalización. Los valores predominantes: sostenibilidad, solidaridad, inclusión, cooperación en red⁴.

En la actualidad el capital humano está incluido en la planificación estratégica, el aporte de un gerente de Talento Humano que cuente con los datos, indicadores y variables del personal, cumplirá un rol fundamental para tomar decisiones correctas sobre hacia dónde dirigirse. Entonces, la tarea de la gerencia debe orientarse a⁵:

Impulsar, junto al resto del equipo directivo de las empresas, cambios organizativos que orienten a las personas hacia el cliente, trabajando en equipo y buscando la innovación. El equipo de Talento humano es un aliado del resto de las gerencias, ya que puede tener las herramientas para adelantarse a sus necesidades, percibir el ritmo de la operación, saber cuánto les interesa el cliente a los empleados y cómo reaccionan frente a las decisiones de la empresa.

Mejorar los sistemas de compensación (actualmente de tipo individual), más objetivos y motivadores, para que éstos sean acordes a las propuestas de trabajo en equipo, participación en proyectos, etc. Hoy se necesita trabajar en equipo, por lo tanto hay que motivar sobre el éxito en los proyectos, el logro de consensos, el acuerdo entre áreas.

Dotar de mayores competencias a las personas de todas las posiciones de la empresa, propiciando su formación. Es fundamental que la Gerencia General cuente con datos claros en términos de cómo retorna la inversión que se hace sobre la gente y saber si una persona ingresa con determinado potencial, se le capacita en las temáticas que la empresa requiere, y llega en los tiempos

⁴LIRA. Pablo. Retos y tendencias en la gestión del talento humano. Ensayo relativo a la presentación en el 47 aniversario de la Universidad de Zulia. Junio de 2011. Innovación y gestión humana. <http://innovacionygestionhumana.blogspot.com/2011/07/retos-y-tendencias-en-la-gestion-del.html>

⁵ LEVY. Viviana. El papel de las personas en las organizaciones de hoy. Gestión y capital humano. Un espacio para compartir ideas, propuestas, hallazgos, sobre la difícil y emocionante tarea de gestionar personas. 2010. <http://gestionycapitalhumano.blogspot.com/>.

planificados a cumplir con sus objetivos de carrera. Esto significa que la empresa no tiene que pagar para buscar en el mercado lo que le falta cada vez que necesita cubrir una posición, y significa un retorno concreto de la inversión en el área de Talento humano.

Activar circuitos de comunicación, buscando soluciones y acercándose a la ‘realidad de la empresa’ en forma permanente. Crear redes, entre diferentes áreas o niveles de la organización, facilita el intercambio de conocimientos y el aumento de la productividad por la rapidez con que comienza a circular la información. Esto resulta similar a como se produjeron los vertiginosos avances de la tecnología.

Los cambios que se han generado en la dinámica empresarial a través de los años, no solo han modificado los procesos, los métodos, la tecnología y la forma de realizar los negocios, han generado nuevos desarrollos y concepciones acerca de la gestión del talento humano, otorgándole una alta relevancia y relación directa con las estrategias de las organizaciones.

2.2. RETOS Y TENDENCIAS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las tendencias se pueden analizar en la siguiente tabla, la cual permite realizar un comparativo sencillo de la gestión del talento humano a través de la línea del tiempo para apreciar su proceso de transición.

Tabla 1. Transición de la gestión del talento humano.

De	A
Énfasis en la jerarquía	Orientación al trabajo en red, en equipos
Ordenes o instrucciones	Asumir un rol de asesor, de facilitador
Supervisor como centro	Supervisor como coach, mentor o tutor
Control y rendición de cuentas	Confianza mutua. Logros comunes.
Sacar el trabajo	Querer hacerlo. Compromiso con significado
Castigar errores	Reconocer el éxito
Corto plazo	Largo plazo

Fuente: <http://innovacionygestionhumana.blogspot.com/2011/07/retos-y-tendencias-en-la-gestion-del.html>

De la anterior tabla, el último aspecto descrito para los directivos de las organizaciones es relevante, respecto a la necesidad de búsqueda de talentos, esta es una prioridad estratégica para las empresas que dirigen⁶.

Según encuestas realizadas por McKinsey Quarterly a ejecutivos de diversos sectores, en el 2006, se evidenciaba que la búsqueda de personas con talento sería la mayor preocupación de la dirección en la próxima década.

La última encuesta, llevada a cabo en noviembre de 2008, puso de manifiesto que la mitad de los directivos entrevistados consideraban que la “competencia” por el talento se había intensificado (sobre todo porque se había vuelto más global), y que tendría efectos en las empresas en el próximo lustro.

Pese a esta preocupación, la realidad es que la mayor parte de las empresas no están preparadas para el reto de buscar, motivar y retener trabajadores con grandes capacidades.

McKinsey Quarterly considera que la gestión del talento se sigue considerando como algo a tener en cuenta a corto plazo, un problema táctico en lugar de una parte integral de la estrategia de negocio y esta es una de las tendencias en materia de gestión del talento humano que debe ser priorizada e implementada en las organizaciones.

Muchos directivos senior han encontrado una fuente de frustración en la última década en el hecho de que todo el esfuerzo económico y de tiempo para solventar este problema estratégico ha fracasado. Durante ese tiempo, las organizaciones han invertido en muchos aspectos para implementar sistemas de Recursos

⁶MORALES. Raúl. La gestión del talento es uno de los grandes retos de la década. Artículo Habilidades directivas. Enero de 2008.

Humanos; sin embargo, en algunos casos han sido actos infructuosos y otros muchos sólo han sido superficiales⁷.

Responder rápidamente a los cambios que se generen en el entorno competitivo local, regional y global, es un reto que debe enfrentar la gestión del talento humano. La manera eficaz con la cual se responda a este reto, consolida la gestión del talento humano como factor clave dentro de una organización y que incide directamente sobre el logro de los objetivos estratégicos.

2.3. SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano, se puede analizar en dos dimensiones, interna y externa. En la dimensión interna se gestiona todo lo concerniente a la composición del Talento humano, conocimientos, habilidades, capacidades, motivaciones y actitudes. Y en la dimensión externa los elementos o factores del entorno que inciden en la captación, desarrollo y permanencia del Talento, como clima laboral, perspectiva de desarrollo profesional, condiciones de trabajo, reconocimiento y estimulación.⁸

Las etapas para aplicar con éxito la gestión del talento humano, las cuales se interrelacionan entre sí, comportándose como un sistema integrador donde ninguna por si sola genera impactos, son las expuestas en la siguiente figura.

⁷MORALES, Raúl. La gestión del talento humano es uno de los grandes retos de la década. Habilidades directivas. 2008.

⁸RODRÍGUEZ CRUZ. Yoany. La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica. Propuesta metodológica para su aplicación.

Figura1. Sistema de gestión del talento humano.



Fuente: MORALES, Raúl. La gestión del talento humano es uno de los grandes retos de la década. Habilidades directivas. 2008.

Etapa 1. Diagnosticar.

Objetivo. Diagnosticar la composición del talento que se tiene en las empresas.

Actividades. Realizar una descripción del talento Humano presente en la organización, teniendo en cuenta las variables siguientes: Datos de identificación, datos familiares, puesto actual, formación, historia profesional, estudios de post grado, categoría científica, conocimientos complementarios, habilidades desarrolladas, capacidades, nivel motivacional, actitud ante el trabajo, preferencias laborales, expectativas de desarrollo profesional, identificar los valores que posee cada trabajador.

Etapa 2. Identificar

Objetivo. Identificar el talento que se requiere para cada puesto de trabajo.

Actividades. Diseñar los puestos de trabajo y definir las competencias laborales.

Etapa 3. Ubicar

Objetivo. Organizar el talento que posee cada persona en correspondencia con los que se necesitan para ocupar el puesto.

Actividades. Recopilar la Información de las etapas anteriores y realizar un trabajo de equipo caracterizado por un minucioso análisis con el objetivo de ubicar el talento donde verdaderamente genere impactos.

Etapa 4. Motivar

Objetivo. Estimular el desarrollo y la permanencia del talento humano.

Actividades. Retomar las informaciones obtenidas en la primera Etapa. Elaborar un plan de capacitación que responda a las necesidades de los trabajadores y de la organización. Diseñar sistemas de compensación que potencien el talento de las personas. Aplicar la estimulación moral a los trabajadores destacados por su labor. Realizar estudios de clima laboral en la organización y potenciar los indicadores que presenten dificultades. Crear condiciones de trabajo adecuadas.

Etapa 5. Reclutamiento y selección

Objetivo Seleccionar a las personas que posean el talento adecuado para desempeñarse en la organización.

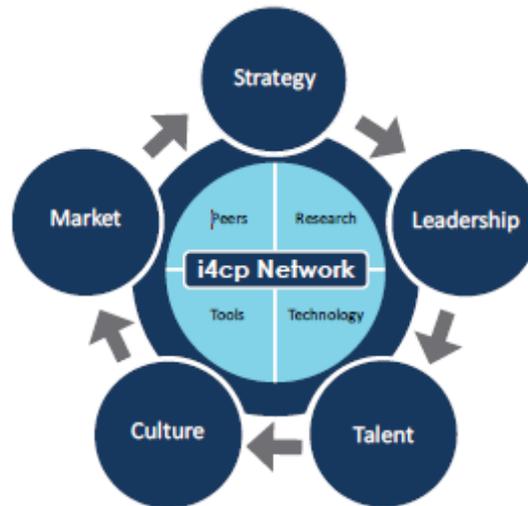
Actividades. Reclutar al personal con el talento adecuado. Seleccionar al personal idóneo, para ello es importante tener en cuenta que se debe hacer con base en las competencias del puesto en cuestión y por lo tanto las técnicas a utilizar tienen que estar dirigidas en ese sentido, porque de lo contrario no respondería al sistema que se quiere implementar y traería al fracaso.

2.4. ELEMENTOS DE ALTO DESEMPEÑO

Es relevante indagar e identificar cuáles son las prácticas de clase mundial en las organizaciones que sobresalen, prácticas comunes que las hacen ser diferentes de sus competidores, por lo cual se analiza la investigación realizada por i4cp's para determinar las diferencias que distinguen a las organizaciones de alto desempeño a las de bajo desempeño. Identificando cinco elementos, que desde una mirada individual no garantizan el éxito, demandando una confluencia de ingredientes, estos cinco elementos identificados son los descritos a continuación,

los cuales conducen a los buenos resultados del negocio, en términos de cuota de mercado, satisfacción del cliente, rentabilidad o crecimiento sostenible entre otros.⁹

Figura2. Los cinco elementos de alto desempeño



Fuente: The five domains of high performance. Institute for corporate productivity. 2011.

Estrategia: Es consistente y claramente comunicada. Las filosofías son consistentes con las estrategias y su medida del desempeño es el espejo de su estrategia.

Liderazgo: Es claro, justo y orientado al talento. Los líderes en organizaciones de alto desempeño están de acuerdo en desarrollar a su gente, promoviendo la mejor gente para el trabajo, asegurando que las expectativas de desempeño son conocidas y consistentes con la estrategia.

Talento: No se concibe una organización de alto desempeño sin el talento adecuado. Mientras que los empleados son tratados como individuos únicos, la organización realiza un acercamiento holístico para administrar y tomar decisiones basadas en información. Esto inicia con el acercamiento de la estrategia a la fuerza de trabajo y termina mirando a la organización desde una perspectiva

⁹INSTITUTE FOR CORPORATE PRODUCTIVITY. The 2011 five domains of high performance. White paper.

externa que permite identificar los componentes del modelo de negocio y las áreas que agregan valor y determinan las necesidades de la organización.

Cultura: Es fuerte en todos los sentidos e induce a que los empleados piensen que la organización es un buen lugar de trabajo. Los empleados no solo se adaptan fácilmente a los cambios, ellos los promueven. Las organizaciones de alto desempeño enfatizan en el conocimiento de los nuevos retos y estos conducen a la innovación.

Mercado: Una organización de alto desempeño tiene un enfoque alto de mercado, y va más allá que sus clientes. Se organizan internamente alrededor de que es lo mejor para el cliente, pensando en el futuro de sus clientes y necesidades de largo plazo, y su estrategia es basada en datos del cliente. Ven el conocimiento del cliente como el factor más importante para desarrollar nuevos productos y servicios.

Según el enfoque de este estudio, se realiza un análisis del factor “*Talento*” como un elemento que influye en el alto desempeño de las organizaciones.

Los cinco atributos medidos y cuantificados en el estudio, son los enunciados en la tabla a continuación, de los cuales se analiza y selecciona el tercer atributo como objeto de desarrollo en el presente trabajo, dado que se considera que el segundo y primer atributo están incluidos en el tercero a partir de una buena gestión de la compensación y remuneración.

Tabla 2. Atributos medibles del factor Talento.

No	Descripción del atributo
1	Los empleados están altamente comprometidos
2	Se retiene a los más talentosos colaboradores
3	El sistema de remuneración y compensación soporta el desempeño de los colaboradores
4	Existen estrategias y procesos que soportan la administración del talento humano
5	Se cuenta con un sistema integrado de administración del talento humano

Fuente: The five domains of high performance. Institute for corporate productivity. 2011.

El resultado obtenido en la encuesta realizada en el 2011 por i4cp Institute for Corporate Productivity, asociado al factor Talento por cada atributo es el descrito en la siguiente figura.

Figura3. Medición de los atributos del Talento

The Top Five Talent Attributes

		High-performers		Low-performers		Correlation with market performance
		2010	2011	2010	2011	
1	Our employees are highly engaged	5.0	5.2	3.6	3.6	.33
2	We are able to retain our most talented employees	5.1	5.3	3.5	3.9	.32
3	Our compensation and rewards system support employee performance	5.0	5.1	3.7	3.6	.32
4	Our organizations processes and policies support talent management	4.4	4.7	3.3	3.3	.31
5	We have a well integrated talent management system	4.2	4.5	3.2	3.1	.31

*Scores range from 1 ("strongly disagree") to 7 ("strongly agree").
Results shown from organizations with 1,000 or more employees*

Fuente: The five domains of high performance. Institute for corporate productivity. 2011

En la medición realizada se evidencia que existe alta correlación positiva entre las prácticas de administración del talento humano, con el desempeño de la organización en el mercado y que el costo de una ineficiente gestión del talento humano, puede ser una estrategia mal formulada, alta tasa de renuncias, fuerza de trabajo no comprometida, pobre planeación de la fuerza de trabajo, comprometida planeación de sucesión y constantes contrataciones externas porque el talento no ha sido desarrollado internamente, todo esto resultado de no administrar adecuadamente el talento humano.

Esta conclusión de la encuesta, contrasta con resultados de investigaciones como la siguiente a nivel mundial, en este caso para países asiáticos, donde también se ha tenido un avance en la gestión del talento humano en la era de la economía del conocimiento, según lo expuesto a continuación:

... "Human resources management refers to the effective development, reasonable utilization and scientific management of human resources. It uses modern scientific

methods to manage people's ideas and behaviors effectively and gives full play to people's initiative in order to achieve business goals. The functions of human resources management are planning, selection, evaluation, motivation, development and deployment”¹⁰...

A partir de la cual se resaltan limitaciones o predicamentos de las empresas en materia de gestión del talento humano para el crecimiento y desarrollo sostenible de empresas privadas, que soportan el desarrollo de la economía y progreso social de China, entre ellas, la siguiente:

The lack of long-term effective salary and incentive mechanism¹¹

Currently, most human resources management of private enterprises are still in the traditional human resources management stage, which overemphasizes the management system and procedure formulation and neglects to set up effective incentive mechanism (Liu Zhuomin, 2002). A number of private enterprises realize the importance of talents and use high salaries or other material incentives to attract talents, which do not have too many deficiencies at the beginning stage of the enterprises. With the development of the enterprises and the complex of the personnel structure, salaries for the core staff are not only a means of livelihood, but also the need of self-satisfaction and self-esteem. It is believed that the enterprises will lack cohesion and the personnel will lack a sense of belonging if the employees are motivated only by increasing the reward without non-material incentives (such as the ideal incentive, goal incentive, model incentive, training incentive, self-realization incentive and so on) (Chen Ruoyu, 2002).

Con base a lo expuesto el diseño de mecanismos de incentivos efectivos a largo plazo, promueven el sentido de pertenencia y la motivación del talento humano, lo cual conlleva a su permanencia en la organización mientras colme sus

¹⁰ CAO XIANJIN & YU KAICHAO. Human resources management problems and countermeasures in private enterprises. *National Business*. 2007.

¹¹ ASIAN SOCIAL SCIENCE. Brief Analysis on Human Resources Management in Modern Private Enterprises. Vol. 7. No. 3. March 2011.

expectativas, porque la generación de trabajadores de la era del conocimiento demanda flexibilidad, libertad profesional, más incentivos y un mejor trabajo, dada su visión de carrera profesional por ciclos o capítulos, por lo que las empresas se enfrentan a “huidas” si este talento humano no encuentra lo que busca.

2.5. REMUNERACIÓN

La remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores y que se derivan de su empleo¹². El proceso de compensación consta de tres fases: remuneración, incentivos al personal y por último los servicios y beneficios que se ofrecen a los empleados.

Como colaborador de la organización, cada empleado se interesa en invertir trabajo, dedicación y esfuerzo personal, conocimiento y habilidades, si recibe la retribución adecuada. Así mismo a las organizaciones les interesa en invertir en compensación para los empleados, si reciben contribuciones que estén al alcance de sus objetivos siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De aquí se deriva el concepto de remuneración total. *La remuneración total* de un trabajador tiene tres componentes principales, como se muestra en la figura a continuación¹³.

Figura4. Componentes principales de la remuneración total



Fuente: CHIAVENATO. Idalberto. Gestión del talento humano

¹²DESSLER Gary. Human Resource Management. Pág. 421. Prentice-Hall. 1997.

¹³ CHIAVENATO. Idalberto. Gestión del talento humano. Capítulo 9. Pág. 283.Tercera edición. 2008.

La adecuada remuneración contribuye a la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Sin remuneración adecuada es probable que los empleados abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata con las dificultades y costos que esto representa.

2.6. REMUNERACIÓN TOTAL

Pasaron los tiempos en que las compañías tomaban un enfoque de mejores prácticas del mercado en términos de compensación, para definir sus necesidades particulares de acuerdo al negocio y su cultura organizacional y empezaron a crear herramientas que les permitían entender la diversidad entre sus colaboradores y crear la propuesta de valor al empleado. Esta propuesta de valor pasó de ser únicamente enfocada en la compensación a entender la importancia de las necesidades en términos de calidad de vida y desarrollo que los empleados pudieran tener. Es así como aparece el término de “Total reward” o remuneración total¹⁴. Para que una estrategia de remuneración total sea efectiva, es necesario entonces que incluya todos los atributos de valor percibidos por el empleado en la propuesta de valor que la compañía le ofrece, alineando todos los componentes: Salarios, beneficios, oportunidades de carrera, reconocimientos no materiales y balance vida trabajo. Es necesario también que sea medible cuantitativamente para tener un panorama de la estrategia aplicada y su efectividad. Finalmente pero no menos importante, que se comunique de manera apropiada para que los empleados tengan conciencia total y valoren lo que reciben de la organización en el hoy y para su futuro.

Muchos profesionales de recursos humanos y líderes de negocios pensaban que la compensación era la única herramienta de atracción del talento, de la motivación de los high performers, de la rotación y un tema crítico en cualquier

¹⁴GONZÁLEZ VILLAQUIRÁN, Adriana. Gerente de Mercer en Perú. *Total reward: Estrategias de remuneración total para atraer, retener y motivar el talento*. Julio de 2012. <http://www.infocapitalhumano.pe/articulos.php?id=366&t=total-reward-estrategias-de-remuneracion-total-para-atraer-retener-y-motivar-al-talento>

proceso de recursos humanos. Hoy en día han entendido que los otros elementos de un programa de remuneración total pueden ser tan o más importante que la misma compensación material.

El concepto de “*Remuneración Total*” nace de la tendencia del mercado de manejar y diseñar de manera integral todos aquellos planes y/o programas capaces de soportar las estrategias de recursos humanos.

El estudio de la totalidad de los componentes de la *Remuneración Total* permite tener una visión integral de la gestión de RR.HH., aspecto fundamental para el logro de los objetivos de negocios de la organización. El detalle de los cinco componentes del modelo de remuneración total: compensación, beneficios, balance vida & trabajo, desempeño y reconocimiento, desarrollo y oportunidades de carrera¹⁵.

En períodos de crisis como los que se viven actualmente, principalmente dentro de las economías emergentes, lo que las empresas deben hacer para retener su talento es remunerarlos en función de la aportación que estén brindando al negocio¹⁶.

Para ello es importante tener un padrón de segmentación de **talento crítico** dentro de la organización que identifique los puestos que realmente estén haciendo la diferencia en la cadena de valor del negocio para aplicar modelos de reconocimiento y gestión de talento diferenciados.

Más allá de que las empresas vean al *salario* como la base para retener talento, lo que deben buscar es un concepto más integral, denominado “*remuneración total*” el cual debe incluir motivadores intrínsecos y extrínsecos que deben considerar lo siguiente:

¹⁵ América Salarial Worldwide. Relevamientos especiales. Remuneración total. http://www.americasalarial.com.ar/salario_tr.php

¹⁶PONGA. Jorge. Socio de Capital Humano de Deloitte México. Remuneración total, el mejor sueldo que puedes dar. <http://www.altonivel.com.mx/22766-remuneracion-total-el-mejor-sueldo-que-puedes-dar.html>

Motivadores intrínsecos: son aquellos que mueven al talento de manera directa como sueldo, prestaciones como un buen aguinaldo, prima vacacional, fondo de ahorro, bonos y plan de retiro. Los proporciona la organización, son muy importantes pero no son los únicos.

Motivadores extrínsecos: Componentes que el talento quiere lograr y va a encontrar con o sin ayuda de la empresa, como planes de carrera, preparación para ser más integral en lo que está desarrollando, apoyo para concluir carrera o cursar una maestría, planes de vida en el corto, mediano plazo, y largo plazo. Todos van de la mano con el balance de vida y trabajo.

En una Organización, debe haber una consideración equilibrada de ambos, ya que para el empleado, en general, no son transferibles, sin embargo espera una provisión adecuada de ambas recompensas.

El reto de la estrategia de Remuneración Total radica en la combinación apropiada de cuatro elementos claves sobre los cuales se trabaja¹⁷.

Compensación: Análisis de las diferentes formas de pago (fijo y variable) producto de la retribución del trabajo efectuado por los colaboradores en la empresa; así como el diseño de estructuras de clasificación y pago partiendo del análisis, descripción y evaluación de puestos y roles. Parte de la definición de estructuras organizativas y de puestos de trabajo claramente definidos hasta la elaboración de estructuras salariales y fórmulas de pago cuya administración óptima le garantiza a la empresa el cumplimiento de principios de equidad salarial interna y competitividad salarial externa. Las estrategias y planes de acción están orientados a satisfacer necesidades financieras de los colaboradores.

Beneficios: Complementarios a la compensación y orientados a proteger las condiciones socio-económicas de los colaboradores. Incluye planes de salud, planes sociales y de retiro legal y/o empresarial. Las estrategias y planes de

¹⁷ TOTAL REWARDS MANAGEMENT CONSULTING. <http://www.trmc.com.ve/es/remuneracion-total.php>

acción están orientados a satisfacer necesidades de protección personal y familiar de los colaboradores.

Reconocimiento: Programas incluidos en los paquetes de Remuneración Total cuyo objetivo persigue reforzar comportamientos valorados por la organización, promover del mejoramiento continuo, formalizar procesos, proveer un positivo e inmediato feedback al colaborador y promover el compromiso entre la empresa y sus colaboradores. Las estrategias y planes de acción están orientados a satisfacer necesidades de reconocimiento profesional por logros.

Calidad de vida – trabajo: Componente de la Remuneración Total vinculado al conjunto de prácticas organizacionales, políticas y programas dirigidos a lograr el éxito de los colaboradores en su trabajo y vida personal/familiar.

- ✓ Flexibilidad en el sitio de trabajo
- ✓ Soporte a dependientes
- ✓ Programas de ayuda financiera
- ✓ Uso creativo del tiempo libre remunerado y no remunerado
- ✓ Trabajo de responsabilidad social – comunitario e institucional

Para “The total rewards association” la remuneración total son todas aquellas herramientas disponibles para la organización que puede hacer uso para atraer, retener y motivar a los colaboradores, incluye todo aquello que el empleado perciba como valor resultado de la relación laboral¹⁸. Esta organización propone el modelo que se ilustra a continuación.

¹⁸ <http://www.worldatwork.org/waw/aboutus/html/aboutus-what-is.html>

Figura5. Modelo de remuneración total de WorldatWork.



Fuente: www.worldatwork.org. Total rewards model. 2011

Para Hay Group, a partir de la premisa corporativa de hacer más con menos, lo cual genera cambios en la organización, como realizar esfuerzos en optimizar sus costos y en mejorar el desempeño de los colaboradores. En el pasado los temas relacionados con compensación los resolvía el gerente de recursos humanos, pero esto ha cambiado, partiendo que entre un 30% y 70% de los costos totales de una compañía corresponden a sus esquemas de compensación¹⁹. Por lo tanto, las organizaciones y sus directivos es probable que se comporten diferente, dependiendo de la percepción, si el presupuesto de nómina es un costo, o una inversión, por lo cual la meta evidente es minimizarlo u optimizarlo respectivamente. Hay Group propone el esquema que se muestra a continuación para la retribución total y los elementos que lo componen, los cuales se enuncian en la tabla No 3 y el propósito de cada uno de ellos en la tabla No 4.

¹⁹ HAY GROUP. Total rewards. Riesgos de una moda y uso efectivo de los elementos de la retribución.

Figura6. Esquema de retribución total de Hay Group.



Fuente: HayGroup. Total Rewards. 2010

Si la compensación es vista como un costo las compañías se centran en hacer lo que hacen los demás, responder a la inflación y los temas urgentes de retención y reclutamiento, definir un costo máximo, pero si la compensación es vista como una inversión las compañías se centran en una estrategia de retribución que apoye la visión y misión del negocio, programas de retribución balanceados entre el interés de los colaboradores y los de la organización, relación entre compensación y desempeño. Por lo tanto uno de los retos en la administración del talento humano más allá de la estrategia de compensación que se diseñe e implemente, una preocupación continua por parte de la alta gerencia debe ser la administración del personal con alto potencial, lo cual se traduce en los siguientes retos:

- ✓ Enfoque en los mejores talentos
- ✓ Una nueva visión sobre el desempeño
- ✓ Retribución diferenciada

Tabla 3. Elementos de la retribución total según modelo de HayGroup.

		Ejemplos	Elementos	Definición
Valor interno de la motivación	Intangible	Desarrollo de carrera	Retribución no económica	Retribución total
		Balance vida-trabajo		
		Seguridad en el empleo		
Retribución a la que se le puede asignar una cantidad en pesos	Tangible	Seguridad social	Beneficios legales	Retribución total plus
		Planes de retiro	Beneficios no obligatorios	Remuneración total
		Seguros de vida e incapacidad		
		Automóvil		
		Bonos de largo plazo	Incentivos de largo plazo	Compensación total directa
		Planes accionarios		
		Comisiones	Variable anual	Compensación total
		Bono o incentivo anual		
		Sueldo base	En efectivo garantizada	
Prestaciones en efectivo fijas				

Fuente: HayGroup. Total Rewards. 2010

Tabla 4. Propósito de los elementos.

	Qué se paga?		Objetivo del pago	
Remuneración intangible	Compensación variable largo plazo	Incremento de valor al negocio Cómo impacta en el negocio	Relacionar el incremento en el patrimonio de los empleados, a la generación de valor del negocio y al cumplimiento de la estrategia	Generar identidad y retención de ejecutivos
	Compensación variable corto plazo	Resultados a corto plazo Lo que consigue	Establecer un pago adicional relacionado con la consecución de objetivos individuales o grupales de corto plazo (logro presupuesto)	Generar compromiso, motivación
	Beneficios en especie	Responsabilidad del puesto	Complementos al salario base, significativos para los empleados y de bajo costo para la empresa	Atraer y retener
	Salario fijo y prestaciones en efectivo garantizadas	Lo que hace	Que los empleados que cumplen al 100% su responsabilidad aseguren un flujo mensual competitivo de acuerdo a su escala salarial	

Fuente: HayGroup. Total Rewards. 2010

Con base en los componentes de la encuesta de remuneración total aplicada por Deloitte 2011²⁰, se analizan los factores importantes de medición y sus resultados a nivel de talento-productividad y reconocimiento. Como se muestra en la figura a continuación.

Figura7. Componentes de la encuesta de remuneración total.



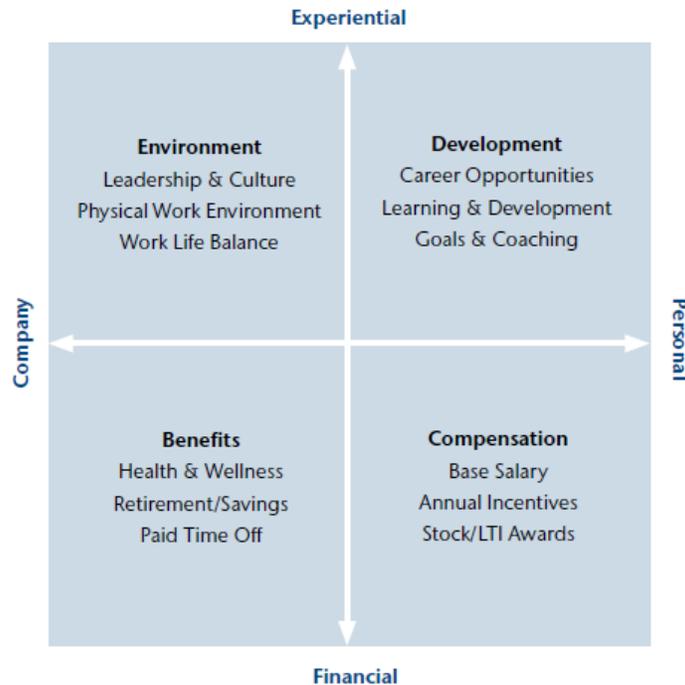
Fuente: Encuesta de remuneración Total Deloitte. 2011

Las perspectivas de remuneración asociadas a los tipos de incrementos son del 29% general, el 35% por desempeño y el 36% mixto. Se identifica la PTU (Participación de los trabajadores en las utilidades) como mecanismo de reconocimiento y la identificación de puestos claves como un indicador de capital humano, el cual tiene como resultado que el 32% de las empresas identifican sus puestos claves y de estas empresas se identificaron 23% de puestos clave.

²⁰ DELOITTE. Transformando la remuneración total. Encuesta de remuneración Total Deloitte. Agosto 2011.

Igualmente se analiza el modelo aplicado en la Encuesta de Remuneración Total, realizada por AON Hewitt en el 2012, como se muestra a continuación.

Figura8. Elementos de remuneración total. Encuesta AON Hewitt 2012.



Fuente: Encuesta de remuneración total. AON Hewitt. 2012.

Cada cosa que el empleado reciba del empleador, puede ser ubicando en cualquiera de los cuatro cuadrantes.

Financiero y Experiencia, contiene los elementos financieros claramente definidos como costo o valor, mientras que los elementos de experiencia son aquellos que los empleados apropian en la interacción con la organización, liderazgo, administración, colegas y clientes.

Personal o Compañía, algunas recompensas se enfocan en lo individual, mientras que las otras son suministradas en el mismo sentido a todos los empleados. La tendencia es encontrar formas de tener el mejor mecanismo de compensación y el adecuado. El mejor cuadrante es personal y experiencia en los elementos de

compensación porque crean un vínculo emocional mayor entre los empleados y la compañía.

La remuneración total tiene impacto en los retos de retener, atraer y motivar el talento humano, pero cada organización debe tener claro el objetivo a lograr con la estrategia a diseñar, porque cada uno tiene factores diferentes a desarrollar y vincular y según estudio de investigación realizado a empleados, evidencia que la combinación de varios elementos en programas son cruciales en atraer pero difieren a otros elementos en retener²¹, según figura descrita a continuación, se identifican factores para cada reto a enfrentar.

Figura9. Factores de diseño de un programa de remuneración total

Attraction, Retention, and Engagement Drivers Are Different

Top Attraction Drivers	Top Retention Drivers	Top Engagement Drivers
Competitive base pay	Senior leadership making right decisions for the future	Clear career path
Competitive health care benefits	Necessary tools	Involved in decisions that affect my work
Financial stability of company	Competitive health care benefits	Necessary resources
Flexible work schedule	Necessary resources	Career development
Competitive retirement benefits	Reliable workgroup	Teamwork
Competitive vacation/time off	Career development	Co-workers make personal sacrifices to drive success
Reputation as a great place to work	Clear career path	Co-workers make personal sacrifices to improve their skills needed to contribute
Opportunity for advancement	Manager understands what motivates me	Manager understands what motivates me
Challenging work	People-oriented culture	Appropriate decision-making authority
Company culture	Stress management	Good understanding of how health care benefits work

Fuente: Encuesta de remuneración total. AON Hewitt. 2012.

Según el reto a enfrentar en la organización se deben analizar y definir los factores claves que estén alineados con los objetivos estratégicos identificados de la gestión del talento humano, como por ejemplo dentro de los cinco principales: Atraer, retener o recompensar empleados talentosos, conducir a resultados o

²¹ Aon Hewitt, “Engagement 2.0 Survey of US Employers and Employees,” March 2010

comportamientos específicos, fortalecer el sentido de pertenencia de los empleados, motivar a los empleados a trabajar fuertemente o el mejor camino para destinar fondos limitados²².

²² MERCER. Next Generation por pay for performance suvey report. 2011.

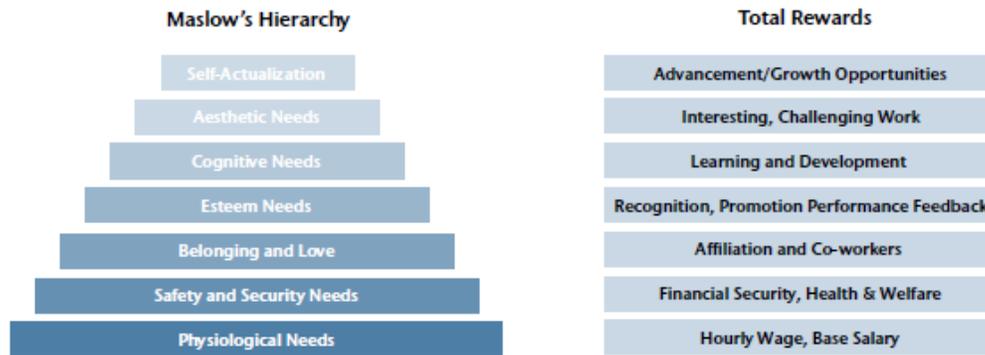
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

A partir de la identificación de tendencias en materia de gestión del talento humano, en economías complejas, de incertidumbre, altamente competitivas, de cambio permanente, con restricciones de presupuesto y grandes retos, se establece y se define a partir de los resultados de la búsqueda de la información que se encuentra en los medios de información , en este caso bases de datos especializadas (ver anexo A) y el marco de referencia, que el tema de remuneración es un pilar estratégico para la eficaz gestión del de talento humano y se analiza , el estado en el cual se encuentra la organización objeto de estudio, con el fin de poder alinear las estrategias en este sentido con los objetivos del negocio para crear valor para los diferentes grupos de interés.

De la búsqueda mencionada anteriormente, se realiza un filtro importante de información y se toma como fundamental para la elección del tema de remuneración, como objeto de este estudio, las encuestas realizadas por las firmas AON Hewitt, Deloitte y el Institute For Corporate Productivity en las cuales mediante el análisis del entorno del mercado, definen como relevante y estratégico el tema de compensación y beneficios en la gestión del talento humano (ver anexo C).

El estudio de AON Hewitt hace énfasis en la relación existente entre las necesidades básicas que tiene el ser humano y como estas se encuentran directamente relacionadas con los componentes del modelo de Total Rewards. A partir de lo cual se puede analizar que la motivación de un empleado, se encuentra directamente relacionada a cómo puede suplir sus necesidades a través de las organizaciones. Como se muestra en la figura a continuación.

Figura10. Estructura paralela de la jerarquía de necesidades de Maslow con remuneración total.



Fuente: Encuesta de remuneración total. AONHewitt. 2012

Las estrategias de compensación finalmente soportan los objetivos de los procesos de gestión del talento humano de selección, retención y motivación, porque asegurando que el plan de compensación sea competitivo en el mercado y razonable para los accionistas, se da cumplimiento al código de buen gobierno corporativo, se incrementa la eficiencia en términos tributarios y optimizan aspectos financieros²³. Entonces se hace necesario diseñar una estrategia de compensación flexible que permita retener y motivar al talento humano que necesita la organización.

3.1. ESTRATEGIA DE CEMEX

La estrategia de negocio es seguir fortaleciendo el liderazgo global mediante un crecimiento rentable a través de la integración en la cadena del cemento y maximizando el desempeño integral implementando las siguientes estrategias operativas:

- ✓ *Concentración en el negocio de cemento, concreto, premezclado y agregados*
- ✓ *Proveer a los clientes la mejor propuesta en términos de valor*

²³ ARÉVALO MARTHA S. Consultora de recursos humanos de Delima Mercer. Artículo de Revista Empresarial y laboral.

- ✓ *Potencializar la eficiencia operacional*
- ✓ *Reforzar estructura de capital y retornar flexibilidad financiera*
- ✓ *Atraer, retener y desarrollar un equipo de ejecutivos de clase mundial*
- ✓ *Fomentar desarrollo sustentable.*

De acuerdo a la estrategia descrita, la de interés según el alcance del estudio, es identificar su alineación con la gestión del talento humano, por lo cual se realiza el detalle de la quinta mencionada “*Atraer, retener y desarrollar un equipo de ejecutivos de clase mundial*”.

“Nuestro comité ejecutivo cuenta con un exitoso historial operando diversos negocios a través de la cadena de valor de la industria en economías globales desarrolladas y emergentes. Con esto en mente, continuaremos enfocándonos en contratar, retener y desarrollar ejecutivos profesionales, motivados y expertos en su área.

Alentamos a nuestros ejecutivos para que regularmente revisen nuestros procesos y prácticas e identifiquen enfoques administrativos y de negocio innovadores, con el fin de mejorar nuestras operaciones. Mediante la rotación de nuestros ejecutivos de un país a otro y de un área de nuestras operaciones a otra, podemos incrementar su diversidad de experiencia y su conocimiento de nuestro negocio”²⁴.

3.1.1. Modelo de sostenibilidad. Como compañía líder en la industria global de materiales de construcción, CEMEX está posicionado en la convergencia de grandes retos ambientales y sociales.

Desarrollando productos, servicios y soluciones para la construcción que cubren las necesidades de un mundo con cada vez menos recursos, mientras que reducimos nuestra huella ecológica y mejoramos los estándares de vida de las comunidades en las que operamos. Esto permite a CEMEX ofrecer el más alto valor en cuanto a reputación para todos los grupos de interés. Dada la importancia

²⁴ Estrategia de negocio. Página Web de CEMEX S.A.
<http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/EstrategiaNegocio.aspx>

de estos retos, CEMEX ha integrado la sostenibilidad directamente a su estrategia de negocio. Utilizando el Modelo de Sostenibilidad, se incorporan prácticas sostenibles al proceso de toma de decisiones y operaciones del día a día.

Figura11. Modelo de sostenibilidad de CEMEX.



Fuente: Reporte de sostenibilidad de CEMEX. 2011

En este modelo se identifican siete prioridades alineadas con los tres objetivos de sostenibilidad principales:

- ✓ Optimizar la creación de valor
 - Promover la Vivienda Social e Infraestructura
 - Ser Líderes en Construcción Sostenible
- ✓ Trabajar con grupos de interés
 - Fortalecer las Comunidades Locales
 - Relación con Grupos de Interés Clave
 - Alta Prioridad a Salud y Seguridad
- ✓ Gestionar la huella ambiental
 - Realzar Nuestra Estrategia de Carbono
 - Excelencia en la Gestión Ambiental y la Biodiversidad.

3.1.2. Características Vicepresidencia de Operaciones y Tecnología. Esta dependencia es responsable de las operaciones de cemento y del soporte técnico para Colombia y la Región SAC (Sur América y el Caribe), para el alcance del presente trabajo, solo aplica Colombia.

CEMEX Colombia tiene una participación importante en el mercado del cemento y concreto premezclado en el "Triángulo Urbano" de Colombia, integrado por las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali. Durante 2011, estas tres áreas metropolitanas representaron aproximadamente el 40% del consumo de cemento en Colombia. La planta de Ibagué de CEMEX Colombia, que utiliza el proceso seco y se encuentra estratégicamente localizada en el Triángulo Urbano, es la planta cementera de CEMEX más grande de Colombia y tenía una capacidad instalada anual de 2.6 millones de toneladas al 31 de diciembre del 2011. CEMEX Colombia, a través de sus plantas Bucaramanga y Cúcuta, también es un participante activo en el mercado del noreste de Colombia. La fuerte presencia de CEMEX Colombia en el mercado del concreto premezclado en Bogotá se debe principalmente al fácil acceso que tiene a un depósito de agregados en el área de Bogotá. Para la Vicepresidencia de Operaciones y Tecnología y las tres plantas principales mencionadas se analizan en la siguiente tabla el número de plazas de cargos directivos (cargos claves) la estructura administrativa y planta de personal. Ver Anexo B.

Tabla 5. Cargos directivos de la Vicepresidencia de Operaciones y Tecnología

Cargo	Plazas
Vicepresidente Operaciones	1
Director planta	3
Gerente de mantenimiento	1
Gerente de producción	1
Gerente de calidad y materias primas	1
Gerente planta	1

Fuente: CEMEX

3.2. METODOLOGÍA

A continuación se describen las etapas a seguir para dar cumplimiento al objetivo y alcance de este estudio:

3.2.1. Diagnóstico. Consiste en la evaluación de la competitividad del paquete actual de compensación, a través de la aplicación de una encuesta de compensación (ver anexo D). Se identifican las fortalezas y debilidades de la compensación de la organización frente al mercado salarial con el que compite por talento y permite tomar decisiones para construir la estrategia de compensación.

El no contar con este diagnóstico lleva a las organizaciones a tener sobre-costos, ya sea porque los salarios están por debajo de la competencia y por ende pierden los buenos colaboradores por razones como: No contar con el mejor talento para lograr los resultados, pagar por encima del mercado en salario fijo, sin estimular el logro de mayores resultados.

3.2.2. Identificación de necesidades. Para hacer un diseño a la medida se debe conocer información demográfica de los colaboradores como por ejemplo la composición familiar y sus necesidades es fundamental, por cuanto permite determinar cuáles pueden ser los beneficios claves para satisfacer sus necesidades.

3.2.3. Diseño del portafolio. Se consideran todas las variables de forma tal que respondan a las expectativas de todos los involucrados en el proceso: Al empleado, porque se ajusta a sus necesidades. A la compañía, porque optimiza sus recursos. Al accionista, porque a largo plazo le mejora el retorno de su inversión y a los clientes, porque van a tener mejores precios, mejores productos y servicios, con una organización más eficiente y orientada al cliente. En esta etapa se definen puntos o créditos para que cada empleado pueda elegir, de acuerdo con sus necesidades, los beneficios que desea y que pueda cambiar con

el tiempo, ya sea porque se encuentra en otro ciclo de su vida o porque en el portafolio de beneficios se han incluido nuevas opciones.

4. APLICACIÓN DE METODOLOGÍA

A partir de la identificación del contexto estratégico de CEMEX y su propuesta de valor en materia de gestión del talento humano, se establece el diseño de un plan de compensación flexible ajustado a sus necesidades y alineado a su estrategia.

Como se describe a continuación, se identifica la relación de su estrategia de negocio y la de talento humano.

4.1. DIAGNÓSTICO

Uno de los grupos de interés clave para CEMEX es la gente, para el cual se pretende ser la mejor opción como empleador en los mercados. Buscando proporcionar las oportunidades más atractivas para el desarrollo personal y profesional de los empleados.

“La colaboración es la clave de nuestros éxitos por lo que continuamente trabajamos junto con nuestras audiencias de interés para asegurar el progreso de nuestra estrategia de sostenibilidad”²⁵.

La relación con el grupo de interés “Nuestra gente” en el 2011 se destaca el lanzamiento de la iniciativa “+ Más para ti” enfocada en modernizar al oferta de beneficios para los colaboradores y en habilitar el acceso a un sistema en línea, a través de intranet, para recibir evaluaciones formales a los empleados administrativos.

Se identifican canales de interacción de CEMEX con sus colaboradores, como se muestra en la siguiente tabla:

²⁵JACKS, CARLOS. Informe de sostenibilidad del año 2011. Construyendo un mejor futuro. CEMEX.

Tabla 6. Canales de interacción CEMEX con sus colaboradores.

Frecuencia	Canal
Mensual	Boletín Cómo vamos. Carteleras de noticias
Periódicos	Revista Nuestra voz
Anual	Encuestas
En curso	Intranet CEMEX SHIFT (Plataforma de colaboración que funciona a manera de red social. Fue diseñada para hacer de CEMEX una empresa más innovadora, eficiente y ágil mediante la construcción de relaciones fuertes entre los empleados.) Correo electrónico del Presidente Correos electrónicos de Directivos Plataforma “+ Más para ti”

Fuente: Informe de sostenibilidad CEMEX. 2011

En CEMEX Colombia se aplican prácticas como:

Escuchar a los colaboradores: Constantemente se solicita a los empleados retroalimentación sobre temas que van desde ética hasta innovación, de acuerdo a su área de trabajo y experiencia. La Encuesta Global de Compromiso, en la cual los colaboradores expresan sus opiniones sobre diversos aspectos de la vida laboral como la gestión de los supervisores, el nivel de liderazgo, ética, desarrollo profesional y balance vida-trabajo. Shift como plataforma de colaboración que funciona a manera de red social, permite a nuestros colaboradores en todo el mundo compartir y hacer parte de proyectos, dar a conocer sus experiencias, ideas, recursos de información y mejores prácticas.

Igualdad de oportunidades para todos: Se alienta a diversos candidatos a postularse para cargos usando una variedad de fuentes como: convocatorias abiertas, selección interna para vacantes, referencias de empleados, bases de datos de universidades locales, sitios Web de búsqueda de empleo y medios de comunicación. Después de revisar los perfiles de los candidatos, se entrevista por lo general de dos a cinco personas por vacante antes de seleccionar la persona a contratar. Trabajamos arduamente para procurar mantener un entorno laboral agradable, libre de prácticas como el acoso, intimidación y discriminación. Existe un Comité de Ética que garantiza el cumplimiento del Código de Ética a través de la definición objetiva y oportuna de acciones que dan respuesta a denuncias de

posibles conflictos de interés, abusos u otros comportamientos que van en contravía de los valores corporativos: Liderazgo, Integridad y Colaboración.

Evaluación de desempeño: Los empleados administrativos tienen acceso a un sistema en línea, a través de Intranet, para recibir evaluaciones formales de sus supervisores. Los empleados operativos también reciben evaluaciones regulares de desempeño por parte de sus jefes directos. Adicionalmente existen programas de desarrollo dirigidos a mejorar las prácticas de supervisión de los jefes, enfatizando temas como la retroalimentación, el reconocimiento y el trabajo en equipo.

Ayudar a todos a aprender, crecer y avanzar: En CEMEX se promueve una cultura de alto rendimiento constante. Para ayudar a que los colaboradores cumplan con este estándar se procura proporcionarles las herramientas necesarias, experiencias retadoras, orientación profesional y formación técnica e interacción con personal capacitado. La experiencia es la piedra angular para el crecimiento, por eso animamos a los empleados a buscar oportunidades de progreso en toda la empresa participando en procesos de selección interna para vacantes. Ayudamos a nuestros empleados a alcanzar el éxito en cada puesto mediante el apoyo integral y la orientación profesional de su supervisor directo, jefe del departamento y Recursos Humanos.

Programa “+ Más para ti”: Convencidos que trabajar en un lugar en donde se brindan posibilidades de desarrollo personal trae grandes resultados, y que el crecimiento de la empresa depende de todos, en 2011 se lanzó el programa +Más para ti. El programa responde a las demandas del cambiante mercado laboral enfocado en fomentar el bienestar de los colaboradores y modernizar prácticas de recursos humanos. Con este programa, se trabaja hacia el objetivo de convertirnos en el mejor lugar para trabajar en Colombia ofreciendo beneficios tangibles a nuestros colaboradores. La plataforma +Más para ti está basada en cinco pilares:

- ✓ Más tiempo: Brindar facilidades adicionales a las previstas por la ley para llevar a cabo actividades personales y familiares, buscando lograr un mejor balance entre vida y trabajo.
- ✓ Más beneficios: Proporcionar días adicionales de vacaciones de acuerdo a la antigüedad en la compañía, chequeo médico para ejecutivos, descuentos en más de 300 establecimientos con la tarjeta de convenios “Más para ti” y venta de productos CEMEX a empleados con precios preferenciales.
- ✓ Más desarrollo: Ofrecer oportunidades de desarrollo alineadas con la estrategia de la organización a través de estudios formales y técnicos funcionales, según el rol y las necesidades del colaborador. Incluye programas de desarrollo de habilidades gerenciales e idiomas para garantizar el crecimiento de nuestro equipo humano. Comité de Becas que entrega becas para posgrado y para pregrado. Además se realizan diplomados y se patrocinan diversos cursos y seminarios abiertos. Adicional al Learning Management System de la compañía, a través del cual se pone a disposición de los colaboradores un portafolio de más de 700 cursos en línea, CEMEX Colombia presentó durante 2011 UNICEMEX, que ofrece cursos, talleres y conferencias de libre inscripción y corta duración, desarrollados por instituciones especializadas, incluyendo capacitación en: Excel, PowerPoint, negociación asertiva, presentaciones efectivas, trabajo en equipo, coaching, manejo del tiempo e inteligencia emocional.
- ✓ Más carrera: Abre oportunidades de crecimiento a través de actividades como: Encuesta Anual de Intereses de Carrera que se aplica al personal ejecutivo para identificar y apoyar sus intereses de carrera profesional a corto, mediano y largo plazo. Procesos de Planeación de Talento que nos permiten evaluar el desempeño de nuestros colaboradores, segmentar el talento e identificar futuros sucesores de posiciones ejecutivas, ratificando nuestro interés en retener al mejor talento. Nuestras vacantes a nivel administrativo se publican

en nuestra Bolsa de Trabajo Interna con el fin de buscar y obtener los mejores candidatos internos de manera prioritaria.

- ✓ Más ambiente: Reconocer el compromiso e integridad de los colaboradores y promover un mejor ambiente laboral a través de actividades como: Programa de reconocimiento de antigüedad a partir de 10 años de servicio en la compañía. Concurso de talentos para hijos de trabajadores, el cual cuenta con un comité encargado de seleccionar a los cinco menores con mayores habilidades artísticas, intelectuales y deportivas, y beneficiarlos con un reconocimiento para el desarrollo de su actividad. Programa mano a mano que fomenta la comunicación interna y acerca al Comité Directivo a los colaboradores de todas las áreas de la organización.

Desde todos estos elementos desarrollados por CEMEX Colombia S.A. se realiza la aplicación de una lista de chequeo diseñada para el estudio, donde se evidencia la presencia de los elementos de Remuneración total. Ver anexo C.

CEMEX Colombia ha profundizado en una oferta de beneficios, los cuales son objeto de análisis y clasificación con el fin de evidenciar la estructura asociada y alineada a la estrategia.

4.1.1. Componentes de pago garantizado. Son aquellos pagos en efectivo que se otorgan al empleado de manera fija sin estar sujeto a un resultado. Existe un incremento salarial fijo anual, para el personal operativo, de acuerdo a lo establecido en la Convención Colectiva de Trabajo.

4.1.2. Componentes de pago en riesgo. Son aquellos pagos en efectivo que se otorgan al empleado sujetos a la medición de un resultado específico. Existe incremento salarial anual asociado al desempeño del personal administrativo, sujeto al resultado de la evaluación de desempeño. (Personal appraisal: Es un proceso enfocado en alinear objetivos individuales con los objetivos organizacionales. Proporciona la oportunidad de discutir, acordar y revisar sus objetivos profesionales para que este proceso sea efectivo, requiere de retroalimentación constante a cada empleado sobre su desempeño, dado que esto facilita que los equipos de trabajo alcancen sus metas contribuyendo a alcanzar la misión de CEMEX).

Así mismo se otorga a todos los trabajadores días de salario en la modalidad de bonificación por productividad o logro de metas organizacionales al final del año, por decisión unilateral empresarial.

Otro pago en riesgo identificado es el asociado al volumen de ventas. Para los empleados de la Vicepresidencia de soluciones al canal e industriales (dependencia comercial) por realizar ventas bajo los siguientes criterios: Precio, mantener el precio del producto al cliente y cartera de clientes atendidos al final del mes. En la Vicepresidencia de operaciones y tecnología objeto de estudio no existe ninguna compensación variable asociada al volumen de ventas.

4.1.3. Privilegios a ejecutivos. Entre los beneficios que se otorgan solo al personal ejecutivo, se encuentran los mencionados a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 7. Beneficios del personal directivo.

Beneficio	Descripción
Bono por productividad	Por decisión unilateral empresarial, a todos los directivos. Es un porcentaje del salario definido por la organización una vez al año.
Chequeo médico	Se realiza un chequeo médico especializado al año.
Desplazamiento	La organización otorga un vehículo con todos sus gastos (seguros, combustible) para su desplazamiento.
Tarjeta de crédito	Se otorga la disponibilidad de una tarjeta de crédito, por un cupo específico, para gastos asociados a la labor.
Plan de acciones	El plan de compensación de largo plazo de la compañía, al pasar de opciones sobre acciones, a programas basados en acciones restringidas. Al 31 de diciembre de 2011, los ejecutivos tenían \$48.394.742 CPO restringidos, que representan el 0.5% del total de CPO en circulación.

Fuente: CEMEX Colombia S.A.

4.1.4. Desempeño y reconocimiento. En la actualidad CEMEX Colombia S.A. realiza la medición del Índice de Compromiso, el cual tiene la filosofía de evidenciar la conexión con la compañía, porque esta propicia comportamientos que conducen a la productividad y retención del talento. A través de este índice se miden los compromisos emocionales y racionales los cuales tienen un resultado del esfuerzo discrecional e intención de permanecer respectivamente en la organización. La evaluación del índice se realiza cada dos años a través de Nuestra Encuesta CEMEX, la cual consta de 74 preguntas asociadas a 65 rasgos organizacionales, agrupados en 15 categorías, segmentadas en dos tipos de líderes: Alta Dirección y Supervisor inmediato y 9 preguntas que miden la conexión del talento humano con CEMEX.

Para la medición del índice de compromiso en el año 2012, 27.196 empleados dieron su opinión, obteniéndose un resultado del nivel global de compromiso de Nuestra Encuesta CEMEX del 88% favorable, en el cual participaron 37 países, para el caso de Colombia el resultado del nivel de compromiso fue del 93% favorable y para el caso de estudio, corresponde a la Vicepresidencia de Operaciones y Tecnología, la medición del área operaciones cemento, para la cual

hubo un total de 354 respuestas, obteniendo como resultado en el índice de compromiso el 90% favorable.

El índice de compromiso, se mide a través de 9 preguntas, las cuales están asociadas al resultado esperado de negocio de productividad y retención del talento humano, a través de la medición del tipo de compromiso emocional o racional y su resultado a través del esfuerzo discrecional e intención de permanecer, agrupados en estos cuatro frentes se enmarcan las 9 preguntas, como se ilustra en la tabla a continuación.

Tabla 8. Preguntas del índice de compromiso.

Clase	Pregunta
Sentir Compromiso emocional	Estoy orgulloso de trabajar en CEMEX
	Me gusta trabajar en CEMEX
Creer Compromiso racional	Creo que permanecer en CEMEX es la mejor opción para mí desde el punto de vista profesional y personal
	La mejor manera de progresar en mi carrera es permaneciendo en CEMEX
Desempeñar Esfuerzo discrecional	Siempre trato de actuar en beneficio de CEMEX
	Estoy constantemente buscando formas de hacer mejor mi trabajo
	Cuando es necesario estoy dispuesto a hacer un esfuerzo extra para realizar un trabajo bien hecho.
Permanecer Intención de permanecer	Casi nunca pienso en renunciar en mi trabajo y dejar CEMEX
	Actualmente no estoy buscando trabajo en otra empresa

Fuente: Nuestra Encuesta Cemex 2012. Colombia.

De las 15 categorías que agrupan los rasgos organizacionales medidos en Nuestra encuesta CEMEX, descritas en la tabla a continuación, las categorías número 5, 6, 12, 13 y 14 están relacionadas con el modelo de remuneración total seleccionado en este estudio, por lo cual los resultados se tienen como referentes para el diagnóstico.

Tabla 9: Índice de Compromiso. Categorías y rasgos organizacionales.

No	Categoría	Rasgos organizacionales
1	Estrategia de la Compañía	
2	Ética de la Compañía	
3	Liderazgo	
4	Enfoque al Empleado	
5	Crecimiento y Desarrollo en CEMEX	<p>En CEMEX, las promociones se basan en el desempeño y potencial del empleado.</p> <p>Tengo suficientes oportunidades de capacitación/ formación para mejorar mis habilidades en mi trabajo actual (por medio de cursos y otro tipo de entrenamiento).</p> <p>Creo que tengo oportunidades de desarrollo y crecimiento en CEMEX.</p> <p>Contamos con mecanismos (cursos, experiencias, retroalimentación, coaching) que facilitan el aprendizaje.</p>
6	Compensación y Beneficios	<p>Creo que mi salario es justo en comparación con otras personas que trabajan aquí.</p> <p>Creo que mi salario es competitivo con el de personas que trabajan en posiciones equivalentes en otras empresas.</p> <p>Creo que CEMEX ofrece un paquete de beneficios competitivo con el mercado.</p>
7	Colaboración	
8	Dirección y Propósito	
9	Ética del Supervisor	
10	Trabajo Diario	
11	Involucramiento y Confianza	
12	Gestión del Desempeño	<p>Mi supervisor inmediato expresa claramente la importancia de mi trabajo y cómo se relaciona con el éxito de CEMEX.</p>

		<p>Mi supervisor inmediato establece objetivos claros y expectativas de desempeño realistas.</p> <p>Mi supervisor inmediato evalúa el desempeño de los empleados de manera justa.</p> <p>Mi supervisor inmediato da reconocimiento a sus empleados cuando realizan un buen trabajo.</p> <p>La retroalimentación que recibo de mi supervisor inmediato acerca de mi desempeño, me ayuda a hacer mejor mi trabajo.</p>
13	Desarrollando a Mi Equipo	<p>Los empleados son evaluados con base a su desempeño en el trabajo (calidad y cantidad) y no por el número de horas que trabajan.</p> <p>Tengo la oportunidad de participar en proyectos y asignaciones que me permiten aprender y desarrollarme.</p> <p>Mi supervisor inmediato trabaja conmigo para crear un plan de desarrollo claro.</p> <p>Mi supervisor inmediato facilita la ejecución de mi plan de desarrollo profesional y me da retroalimentación sobre mi progreso en este plan.</p> <p>En los últimos 6 meses, mi supervisor inmediato ha conversado conmigo sobre mi progreso profesional.</p>
14	Equilibrio Trabajo - Vida Personal	<p>Mi supervisor inmediato asigna correctamente la carga de trabajo.</p> <p>Mi supervisor inmediato apoya a sus empleados a encontrar un equilibrio entre su trabajo y su vida personal.</p> <p>La cantidad de trabajo que se espera de mi es realista.</p>
15	Apoyo y Recursos	

Fuente: Nuestra Encuesta Cemex 2012. Colombia.

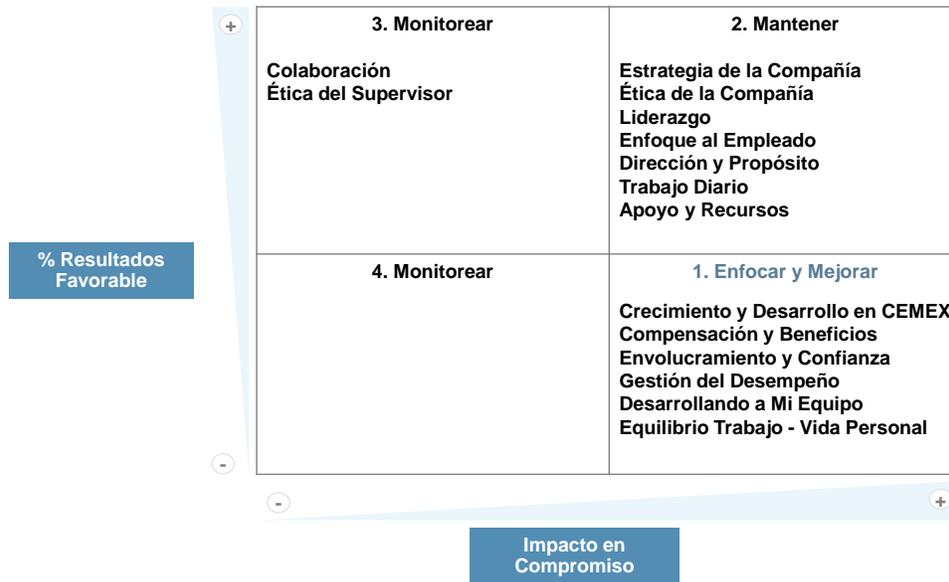
Tabla 10. Resultado de categorías para Operaciones cemento.

Compromiso y Categoría	Colombia	Operaciones Cemento
<i>Total de Respuestas</i>	1,424	354
Índice de Compromiso	93	90
Estrategia de la Compañía	91	90
Ética de la Compañía	93	89
Liderazgo	93	90
Enfoque al Empleado	89	84
Crecimiento y Desarrollo en CEMEX	80	72
Compensación y Beneficios	75	64
Colaboración	94	94
Dirección y Propósito	95	94
Ética del Supervisor	91	84
Trabajo Diario	89	84
Involucramiento y Confianza	86	81
Gestión del Desempeño	82	73
Desarrollando a Mi Equipo	73	64
Equilibrio Trabajo - Vida Personal	83	78
Apoyo y Recursos	89	83

Fuente: Nuestra encuesta CEMEX 2012. Colombia.

Nota: El significado del color del porcentaje de respuestas favorables corresponde a las comparaciones País vs. Áreas Funcionales y muestran la diferencia entre porcentajes favorables. Rojo: Si el resultado es 5 o más puntos MENOR versus el País. Verde: Si el resultado es 5 o más puntos MAYOR versus el País.

Figura12. Categorías con el mayor impacto en compromiso.



Fuente: Nuestra encuesta CEMEX 2012. Colombia.

Dentro de las categorías a enfocar y mejorar se encuentra “Compensación y beneficios” asociada a alto impacto en compromiso. Según el objeto del presente caso de estudio se analizan los resultados de dicha categoría.

Tabla 11. Rasgos organizacionales de la categoría Compensación y beneficios.

Pregunta	Colombia	Vs. 2009	Operaciones Cemento
<i>Total de Respuestas</i>	1,424	1,515	354
Creo que mi salario es justo en comparación con otras personas que trabajan aquí.	68	0	56
Creo que mi salario es competitivo con el de personas que trabajan en posiciones equivalentes en otras empresas.	70	-3	57
Creo que CEMEX ofrece un paquete de beneficios competitivo con el mercado.	87	+2	79

Fuente: Nuestra Encuesta CEMEX 2012. Colombia.

4.1.5. Beneficios. Se identifican los planes de beneficios que ofrece CEMEX Colombia S.A. a sus colaboradores. En CEMEX Colombia se identifican los siguientes beneficios para los trabajadores que tienen convención.

Tabla 12. Beneficios por Convención Colectiva de Trabajo.

Beneficios
Indemnización según Régimen contractual (Días)
Prima adicional a la de servicio
Prima de Vacaciones
Prima por Antigüedad
Auxilio de Matrimonio
Auxilio de Maternidad
Auxilios Gastos de Entierro
Auxilio por defunción de familiar
Servicio Odontológico
Suministro de Anteojos
Servicio medicamentos farmacéuticos (Medicamentos por fuera del POS)
Seguro de vida complementario
Pensión por jubilación (auxilio por jubilación)
Fomento de Educación para hijos de trabajadores
Educación para Trabajadores
Préstamos para adquisición, construcción, ampliación o mejora de vivienda y liberación de gravámenes hipotecarios.
Préstamo por calamidad doméstica
Auxilio de alimentación (80% de la alimentación)

Fuente: CEMEX

En CEMEX Colombia se identifican los siguientes beneficios para los trabajadores administrativos, beneficios extralegales para todos los trabajadores, los cuales no constituyen salario ni factor del mismo de acuerdo al Código sustantivo de trabajo. (Artículos 128 y 129 del CST). Implementados a partir del mes de Octubre de 2011.

Tabla 13. Otros beneficios extralegales.

Ítem	Descripción del beneficio
1	Bonificación navideña
2	Prima extralegal de vacaciones
3	Días adicionales de disfrute de vacaciones por antigüedad
4	Bonos de tiempo (3 días libres)
5	Medio día libre por cumpleaños
6	Dos días libres por matrimonio
7	Un día libre por cirugías de esposo(a), padres o hijos
8	Un día libre de mudanza del empleado
9	Jornada de trabajo flexible para Madres CEMEX

10	Descuentos para compra de productos CEMEX
11	Tarjeta de descuentos en restaurantes, supermercados o almacenes de consumo.

Fuente: CEMEX

La orientación de los planes de beneficios es hacia los siguientes ítems:

Tabla 14. Clasificación de tipos de beneficios.

Beneficios	Tipos	Personal
Plan médico	Medicina pre-pagada	Administrativo y Directivo
	Chequeo médico	Directivos
Seguros de vida	Muerte natural	Todo el personal
	Muerte accidental	Todo el personal
Préstamos personales	Libre inversión	No existen. Existe un Fondo de empleados FECEM donde se brinda beneficios financieros de este tiempo.
	Calamidad	Personal Operativo.
	Vehículo	No existen. Existe un Fondo de empleados FECEM donde se brinda beneficios financieros de este tipo.
	Educación	Se otorgan becas de pregrado, postgrado y maestrías. El otorgamiento de estas becas está a cargo de un Comité de asignación. Personal Operativo y Administrativo.
	Vivienda	No existen. Existe un Fondo de empleados FECEM donde se brinda beneficios financieros de este tipo.
Auxilios	Educación	Personal Operativo
	Óptico	
	Defunción	
	Odontológico	
	Nacimiento	
	Matrimonio	
	Alimentación	
	Transporte	
Vehículo	Personal Directivo.	

Fuente: CEMEX

4.2. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

Para poder diseñar un plan de compensación flexible acorde a las necesidades de los colaboradores es importante conocer información relacionada con el género y edad con el objetivo de identificar expectativas acordes con esta clasificación.

Tabla 15. Estadísticas de diversidad laboral de la Vicepresidencia Operaciones y Tecnología.

Colaboradores	Planta de personal	Hombres	Mujeres	Edad	%
Operativos	65%	99.99%	0.01%	Mayor de 50 años	11%
				40 – 50	31,3%
				30-40	34.5%
				Menor de 30	23%
Administrativos	29%	86%	14%	Mayor de 50 años	10%
				40 – 50	34%
				30-40	36%
				Menor de 30	20%
Ejecutivos	6%	92.5%	7.5%	Mayor de 50 años	7.4%
				40 – 50	55.5%
				30-40	37.1%
				Menor de 30	0%

Fuente: CEMEX

Tabla 16. Datos demográficos de la Vicepresidencia Operaciones y Tecnología

Edad promedio	% Empleados locales	%Empleados casados	% Empleados con hijos
39	59%	66%	78%

Fuente: CEMEX

A partir de esta información podemos inferir la tendencia central o enfoque de los programas de retribución hacia los empleados, dada la edad promedio y composición familiar, porque los motivadores intrínsecos y extrínsecos están alineados con la etapa de vida de cada empleado, sin desconocer el paso del tiempo en el diseño y oferta de beneficios para las diferentes etapas de vida, cruzando esta información con los puestos claves o estratégicos para la organización.

4.3. DISEÑO DE PORTAFOLIO

Teniendo en cuenta la identificación de necesidades a partir del análisis demográfico del personal de la Vicepresidencia de Operaciones y Tecnología es importante considerar también, el estado civil de las personas y su composición

familiar como número de hijos, para poder fortalecer la estructura de beneficios al personal particularizando los mismos de forma equitativa y balanceada.

Cuando una compañía ofrece beneficios adicionales a sus colaboradores, busca con estos dar soluciones orientadas a mejorar la calidad de vida; el reto, es que dichos beneficios respondan a las características de perfil y necesidades de cada individuo y con estos se pueda apalancar y potencializar el desempeño del empleado a través de la motivación.

Para esto y como se menciona anteriormente es importante particularizar los beneficios, buscando como resultado que su aplicación acompañen cada *“Momento de vida”* del empleado (Casado, soltero, con hijos, estudiante...etc.).

Lo complejo de un esquema de este tipo es que sea sostenible, organizado y de alto impacto en los empleados, por lo cual es importante diseñar una adecuada comunicación y ambientación al personal, para que su impacto y receptividad sea la mejor.

CEMEX Colombia en la actualidad cuenta con los siguientes beneficios descritos en la tabla siguiente,

Estos beneficios están enfocados en establecer un equilibrio vida-trabajo. CEMEX ofrece por bonos de tiempo (días libres) 7,5 días al año para que el trabajador en cualquier eventualidad los utilice, ya sea para atender una cirugía de un familiar, para matrimonio, mudanza u otra situación. Adicional ofrece una prima extralegal de vacaciones y una bonificación navideña.

Tabla 17. Descripción de beneficios campaña Más para ti.

Ítem	Beneficio	Descripción del beneficio
1	Bonificación navideña	15 días de salario básico en la nómina del mes de diciembre
2	Prima extralegal de vacaciones	10 días de salario básico al momento del pago de sus vacaciones
3	Días adicionales de disfrute de vacaciones por antigüedad	Dependiendo de la antigüedad el colaborador recibe días adicionales de vacaciones
4	Bonos de tiempo	Tres días libres al año para disfrutar en jornadas de medio o un día.
5	Medio día libre por cumpleaños	Medio día libre en la fecha del cumpleaños
6	Dos días libres por matrimonio	Previo al matrimonio se tendrá 2 días libres para disfrutar.
7	Un día libre por cirugías de esposo(a), padres o hijos	Un día libre al año para atender este tipo de situaciones
8	Un día libre de mudanza del empleado	Un día libre para mudanza al año
9	Jornada de trabajo flexible para Madres CEMEX	Madres con hijos menores a 1 año pueden disfrutar de una jornada de 7:00 a.m. a 2:00 p.m. Madres con hijos menores a 4 años pueden disfrutar de una jornada laboral de 8:00 a.m. a 4:00 p.m.

Fuente: CEMEX

Estos beneficios en ocasiones no logran ser utilizados porque los empleados no tienen situaciones o momentos para disfrutarlos (no contraen matrimonio, no se cambian de hogar o no tienen a un familiar que tenga una cirugía), lo cual disminuye el impacto en los empleados de estos beneficios. Por eso es importante particularizar y abrir las opciones para su utilización, esto con el fin de que los empleados puedan disfrutar en su mayoría de estos días adicionales libres.

La propuesta para cerrar las brechas encontradas en el análisis, y teniendo en cuenta el modelo de Total Reward, se basa en un concepto denominado “Beneficios a la Carta” el cual consiste en el diseño de un esquema de beneficios individuales y de libre selección.

Este esquema de “*beneficios a la carta*”, consiste en un modelo en el cual el mismo colaborador, quien dependiendo de su “*momento de vida*” sea quien elija el beneficio que más se acomode a sus necesidades.

Las necesidades de una persona casada son diferentes a las de un soltero y diferentes a las de una persona con hijos, estudiante, joven, de más de 40 años, etc.

La propuesta se realiza para el fortalecimiento de la campaña CEMEX más para ti, y la población a la cual aplica la propuesta es para el personal administrativo, porque por temas convencionales al personal operativo se le debe cumplir con lo acordado en la Convención Colectiva de Trabajo vigente.

El objetivo es crear un modelo de libre selección; para esto se parte de los beneficios que ofrece CEMEX en la actualidad, de estos se seleccionan 5 beneficios y se complementa con 10 beneficios adicionales para libre selección. Cada empleado tiene derecho a escoger 7 beneficios de los cuales 3 son fijos y 4 son para seleccionar entre 3 opciones.

Como sugerencia a este modelo, se plantea a futuro la opción de realizar un estudio de los puestos claves, aquellos puestos que tienen un desempeño sobresaliente y que aportan desde su labor de manera muy significativa al cumplimiento de los logros de la compañía. Una vez se tengan identificados esos puestos claves se sugiere crear un portafolio de beneficios mucho más personalizado. A cada uno de estos puestos se les debe realizar un análisis de necesidades, considerando los requisitos exigidos para el cargo (familiares, personales etc.) y con esto plantear una serie de beneficios más particulares. CEMEX en la actualidad cuenta con 27 Ejecutivos entre Directivos y Gerentes en la VP de Operaciones y tecnología.

Tabla 18. Diseño de portafolio de beneficios.

Tipo	OPCION 1	OPCION 2	OPCION 3	COMENTARIOS
POR SELECCIÓN	Bonificación navideña	Apoyo para estudios. Si un empleado se encuentra realizando estudios de Pregrado o Posgrado se le cancelara el proporcional a 25 días de salario al principio o mitad de año para el pago de su carrera.	Apoyo para estudios de hijos. Equivalente a 25 días de salario.	Si el empleado escoge la Opcion 1 o 3, este valor se entregará al inicio de cada año y en caso de retiro del trabajador firmara un acuerdo para que se descunte el valor proporcional.
	Prima extralegal de vacaciones			
	Dos días libres por matrimonio	1 día libre adicional al año	1 día por cumpleaños de la esposa o hijos.	En el transcurso del año el empleado puede disfrutar de este beneficio. Solo puede escoger una opción.
	Un día libre de mudanza del empleado	1 día libre para tramites personales	2 medios días para reuniones de padres de familia o recoleccion de notas de los hijos.	Puede escoger uno de estos beneficios
	Un día libre por cirugías de esposo(a), padres o hijos	1 día libre para tramites de estudio	1 día libre por acompañamiento de enfermedad de un familiar	Puede escoger uno de estos beneficios
FIJOS	Medio día por cumpleaños			Todos los empleados tienen derecho a este beneficio.
	Días adicionales de vacaciones dependiendo de la antigüedad			Todos los empleados tienen derecho a este beneficio.
	Jornada de trabajo flexible para Madres CEMEX			Todas las madres CEMEX tienen derecho a este beneficio.
	Tres días libres al año para disfrutar en jornadas de medio o un día.			Todos los empleados tienen derecho a este beneficio.

Fuente: Autores del estudio

5. FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES

A partir del diagnóstico realizado, se evidencia la existencia de elementos del modelo de remuneración total implementado, asociados a la estrategia de trabajar con grupos de interés clave, en este caso “Nuestra gente”. En CEMEX Colombia S.A., a través de la medición realizada en “Nuestra Encuesta CEMEX” permite tener la retroalimentación adecuada para actuar con base a los resultados y planear acciones enfocadas a los factores claves que facilitan la mejora continua.

En la actualidad existe un paquete de beneficios, pero se recomienda su adecuada comunicación a la organización para que tenga el reconocimiento esperado por parte de los empleados y su percepción permita interiorizar los esfuerzos realizados por parte del empleador en materia de iniciativas para el mejoramiento de la retención de puestos claves, así como identificación de factores claves para el desarrollo del personal al interior de la organización, consiguiendo con esto, lograr el criterio aceptable para el empleado.

Es importante redefinir la estrategia de remuneración para enlazarla con los objetivos empresariales, con el objetivo de incrementar el pago variable, asociado a la productividad y a los resultados.

La implementación de un modelo de remuneración flexible para alinear a las personas con los resultados estratégicos del negocio, en esta materia CEMEX Colombia S.A. tiene beneficios que contribuyen a la necesidad de contar con paquetes atractivos que favorezcan la atracción y retención del talento humano clave.

La identificación de puestos claves, aporta la ventaja de diseñar beneficios que inciden en la mejora de factores críticos de éxito como la calidad de vida, retos y oportunidades de desarrollo, ambiente de trabajo, los cuales inciden para que los empleados decidan permanecer en la organización porque identifican que sus habilidades profesionales y personales son fortalecidas con las acciones que

ejecuta la empresa, afirmación alineada con los resultados de los indicadores de rotación de personal.

Estas prácticas de desarrollo humano que la empresa adelanta, deben ser sumadas a las prácticas salariales como beneficios extralegales, incrementos salariales y remuneración variable, planteando la recomposición del ingreso mensual del empleado, soportando propósitos como promover el sentido de pertenencia y compromiso, participación de los colaboradores, alcanzar los resultados organizacionales y mejorar los desempeños individuales y el trabajo en equipo.

La importancia de un esquema de remuneración flexible implementará el criterio de aplicabilidad, es decir que cada empleado tenga la opción de elegir el beneficio que se ajuste a su condición de momento de vida, cobrando relevancia la estrategia de comunicación efectiva, es decir recordarles a los empleados los beneficios con los que cuentan.

El esquema retributivo impacta los motivadores intrínsecos, los cuales tienen un efecto positivo sustancial en el comportamiento innovativo de los empleados, contribuyendo al resultado de la investigación²⁶ de los efectos de la interacción positiva que tiene la retribución extrínseca y los motivadores intrínsecos sobre la creatividad individual en el lugar de trabajo, lo cual conlleva al retorno de la inversión de la organización, combinado con la introducción del concepto “Total reward statements” (TRS)²⁷ el cual aporta la solución a la brecha identificada de comunicación efectiva del paquete de compensación y beneficios.

Este nuevo concepto es un reporte que presenta el valor del paquete de beneficios para cada colaborador, contribuye a la estrategia de maximización de retener e informar a los colaboradores de la inversión en compensación y beneficios realizada por la organización.

²⁶ZHOU, YU, ZHANG, YINGYING, MONTORO-SANCHEZ, ANGELES. International journal of manpower. Volumen 32. Pág. 81-98.2011.

²⁷ MASON STEVE. Total reward statements: Harness the potential. May 2012. <http://www.payandbenefitsmagazine.co.uk/pab/article/total-reward-statements-harness-the-potential-12328231>

Finalmente los criterios para lograr efectividad en una política de compensación son los descritos a continuación, los cuales se recomienda mantener y afianzar.

- ✓ Integralidad: Vista desde diferentes perspectivas, desempeño eficiente y motivado, productividad, orientado al cliente en calidad y servicio, control de costos.
- ✓ Equidad. Dimensión muy importante para la motivación del empleado.
- ✓ Cumplimiento. Ajustado a la legislación laboral vigente y a los compromisos establecidos con los trabajadores sobre la base de negociaciones.

Estos permiten retener y atraer al talento humano, contribuyendo al fortalecimiento de los siguientes elementos:

- ✓ Crear una cultura de alto desempeño: Ofrecer oportunidades de capacitación, ayuda a las organizaciones a desarrollar una fuerza de trabajo con más habilidades. La correlación de la cultura organizativa debe ser alta con el diseño de la estrategia o sistema de remuneración.
- ✓ Pensar en términos de compensación total: La inversión que se haga en las ventajas que se ofrecen a los empleados debe mirarse también como una inversión en la compañía.
- ✓ Considerar todos los costos: Mirar los beneficios de los empleados como ventajas para la propia empresa, partiendo de que mientras mejor se sientan los trabajadores, más comprometidos se sentirán con su trabajo y más productivos serán.
- ✓ Construir flexiblemente: Cuesta poco implementar disposiciones de trabajo flexibles, pero esto demuestra que una compañía valora a su personal y sus necesidades de balance entre la vida y el trabajo.
- ✓ Realizar evaluaciones exhaustivas del riesgo
- ✓ Balance de requerimientos globales y locales
- ✓ Fomentar la innovación

CONCLUSIONES

La búsqueda de información a través de bases de datos o herramientas tecnológicas adecuadas, permite realizar a un análisis del entorno, el cual es fundamental para la toma de decisiones estratégicas que van orientadas a la dinámica del mercado.

Al enfrentarse a la escasez de recursos frente a múltiples necesidades organizacionales, las compañías han venido desarrollando estrategias creativas y con fundamentos económicos que les permiten reconocer las necesidades particulares de sus diferentes segmentos de empleados y optimizar los recursos de manera que se cree un soporte a la estrategia general de recursos humanos.

El colaborador estudia una oferta laboral y ya no se concentra únicamente en lo que recibirá salarialmente en el hoy, reflexiona en el valor total en el tiempo de la propuesta de valor que una compañía le ofrece durante su permanencia en la organización. Esto se aleja de ser solo compensación material a contemplar los diferentes elementos emocionales o motivacionales de un empleado.

La implementación de una estrategia de remuneración total, debe ofrecer un paquete competitivo de compensación y beneficios, programa de reconocimiento y desarrollo, método de evaluación y adecuado balance de vida y trabajo, con el objetivo de retener y administrar al personal clave, posiciones difíciles de cubrir e identificar el nivel de potencial.

CEMEX Colombia S.A., en la actualidad ofrece un paquete de beneficios extralegales a sus empleados, dentro de la campaña más para ti, a partir de la cual se diseña el portafolio de beneficios con un componente flexible de selección para los empleados, acorde con su momento de vida.

Hoy las organizaciones necesitan un fuerte retorno de la inversión de su programa de compensaciones. Si no proporciona el pago y los beneficios suficientes, la mejor gente se irá a otro lugar, pero si da demasiado se arriesga a desprenderse

de una parte valiosa del presupuesto, por eso un balance óptimo permite ofrecer una propuesta de valor adecuada, equitativa, de costo razonable y aceptable para el talento humano.

Las consecuencias de no administrar efectivamente el concepto de remuneración total en la organización objeto de estudio pueden ser altas asociadas al costo o retorno de la inversión, si la estrategia de compensación para atraer y retener el mejor talento no es debidamente comunicada, porque los trabajadores al desconocer los beneficios ofrecidos, minimizan la percepción de la propuesta de valor. Así mismo si el trámite para disfrutar del beneficio no es ágil, puede crear un efecto contrario de no asimilación de valor o rechazo a la oferta o diseño del portafolio.

Una vez se implemente el portafolio de beneficios a la carta es importante realizar un análisis estadístico de aquellos que generan un mayor impacto en la retención de puestos claves y mantener mecanismos de retroalimentación como focus group y aplicación de encuestas de niveles de percepción de la estrategia de compensación. Analizando igualmente indicadores de gestión de rotación del talento humano de los puestos claves y el nivel de compromiso del talento humano a través de los resultados de las categorías organizacionales medidas a través de Nuestra encuesta CEMEX y del índice de compromiso.

BIBLIOGRAFIA

ACOSTA. José Manuel. Presidente de Human Capital. Esquemas para retener talento clave.

América Salarial Worldwide. Relevamientos especiales. Remuneración total.
http://www.americasalarial.com.ar/salario_tr.php

AONHEWIIT. Consulting Talent and Rewards. Total Rewards Survey. Transforming Potencial into value. 2012.

ARÉVALO MARTHA S. Consultora de recursos humanos de Delima Mercer. Artículo de Revista Empresarial y laboral.

ASIAN SOCIAL SCIENCE. Brief Analysis on Human Resources Management in Modern Private Enterprises. Vol. 7. No. 3. March 2011.

CAO XIANJIN & YU KAICHAO. Human resources management problems and countermeasures in private enterprises. *National Business*. 2007.

CARO José Miguel. Líder Consultoría Human Capital. Esquemas para retener talento clave. Compensación salarial.

CHANZI, Bao. FARHAD Analuoi. An exploration of the impact of strategic international human resource management on firm performance: The case of foreign MNCs in China. *International journal of management & information systems*. Volumen 15. 2011.

CHIAVENATO. Idalberto. Gestión del talento humano. Capítulo 9. Pág. 283. Tercera edición. 2008.

CHUAN LIN, Hsiu. A study on the relationship between human resource management strategies and core competences. International journal of organizational innovation. 2012.

DELOITTE. Transformando la remuneración total. Encuesta de remuneración Total Deloitte. Agosto 2011.

DESSLER Gary. Human Resource Management. Pág. 421. Prentice-Hall. 1997. Estrategia de negocio. Página Web de CEMEX S.A.

FERREIRA Joao. MARQUES Carla S. ACEVEDO. Carlos. Competitiveness, resources, and capabilities: empirical evidence from retail banking. September 2011.

GONZÁLEZ VILLAQUIRÁN. Adriana. Gerente de Mercer en Perú. *Total reward: Estrategias de remuneración total para atraer, retener y motivar el talento*. Julio de 2012. <http://www.infocapitalhumano.pe/articulos.php?id=366&t=total-reward-estrategias-de-remuneracion-total-para-atraer-retener-y-motivar-al-talento>

GUTHRIDGE Matthew, KOMM Asmus B. and LAWSON Emily. McKinsey & Company. Making talent a strategic priority. The War for Talent never ended. Executives must constantly rethink the way their companies plan to attract, motivate, and retain employees. Enero de 2008.

HANNAH BRENTON. Total reward statements: Climbing to the peak of benefits. Mar 2012. Profesional Pensions Magazine.

HAY GROUP. Total rewards. Riesgos de una moda y uso efectivo de los elementos de la retribución.

http://www.cemexcolombia.com/ne/ne_lp.html. Nuestra empresa. Mayo de 2012.

<http://www.cemex.com/ES/Inversionistas/EstrategiaNegocio.aspx>

<http://www.trmc.com.ve/es/remuneracion-total.php>

<http://www.worldatwork.org/waw/aboutus/html/aboutus-what-is.html>

INSTITUTE FOR CORPORATE PRODUCTIVITY. The 2011 five domains of high performance. White paper.

JACKS, CARLOS. Informe de sostenibilidad del año 2011. Construyendo un mejor futuro. CEMEX.

KROON Brigitte. VAN DE VOORDE, Karina. TIMMERS Jules. High performance work practices in small firms: a resources poverty and strategic decision making perspective.

LEVY. Viviana. El papel de las personas en las organizaciones de hoy. Gestión y capital humano. Un espacio para compartir ideas, propuestas, hallazgos, sobre la difícil y emocionante tarea de gestionar personas. 2010.
<http://gestionycapitalhumano.blogspot.com/>.

LIRA. Pablo. Retos y tendencias en la gestión del talento humano. Ensayo relativo a la presentación en el 47 aniversario de la Universidad de Zulia. Junio de 2011. Innovación y gestión humana.
<http://innovacionygestionhumana.blogspot.com/2011/07/retos-y-tendencias-en-la-gestion-del.html>

LOVEWELL, DEBBIE. CORPORATE ADVISER. TOTAL REWARD: A totally rewarding strategy. Mar 2011.

MASIHULLAH JATOI, Muhammad. Examining the impact of human resources management practices on employees' performance. A case study of Pakistani commercial banking sector. Institute of interdisciplinary business research. May 2011.

MASON STEVE. Total reward statements: Harness the potential. May 2012.
<http://www.payandbenefitsmagazine.co.uk/pab/article/total-reward-statements-harness-the-potential-12328231>

MERCER. Next Generation por pay for performance survey report. 2011.

MORALES, Raúl. La gestión del talento humano es uno de los grandes retos de la década. Habilidades directivas. 2008.

MORALES. Raúl. La gestión del talento es uno de los grandes retos de la década. Artículo Habilidades directivas. Enero de 2008.

PATERSON, JENNIFER. TOTAL REWARD: Fully loaded. Employee benefits Magazine.

PONGA. Jorge. Socio de Capital Humano de Deloitte México. Remuneración total, el mejor sueldo que puedes dar. <http://www.altonivel.com.mx/22766-remuneracion-total-el-mejor-sueldo-que-puedes-dar.html>

RESEARCH INSTITUTE. Talent management 2011: Perceptions and realities. 2011.

RODRÍGUEZ CRUZ. Yoany. La gestión del talento humano como fuente generadora de innovación tecnológica. Propuesta metodológica para su aplicación.

SALDARRIAGA RÍOS. Juan Guillermo. La gestión humana a nivel mundial: "Tendencias y perspectivas". Septiembre de 2007.

TEIMOURI, Haidi. Comparative analysis of challenges of organizational culture scope in two private and public sectors of Iran's petrochemical industry and its impact on effectiveness of human resources management practices. Interdisciplinary journal of contemporary research in business. Volumen 3. July 2011.

TOTAL REWARDS MANAGEMENT CONSULTING.

ZHOU, Y (ZHOU, YU); ZHANG, YY (ZHANG, YINGYING); MONTORO-SANCHEZ, A (MONTORO-SANCHEZ, ANGELES). Utilitarianism or romanticism: the effect of rewards on employees' innovative behavior. INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER Volume: 32 Issue: 1 Pages: 81-98 DOI: 10.1108/01437721111121242 Published: 2011.

ANEXO A

La revisión bibliográfica se realiza a través de la búsqueda de documentos en la base de datos virtuales de la biblioteca de la Universidad Industrial de Santander.

Esta búsqueda se realiza con las palabras claves “Human resources management” y posteriormente se filtra a través del año de publicación.

Se realiza la búsqueda en las siguientes bases de datos multidisciplinares:

- WEB OF SCIENCE

En esta base de datos se encuentran un total de 9119 documentos en la primera búsqueda y en la segunda, un total de 514 a través del filtro de año de publicación 2011.

Figura13. Búsqueda WEB OF SCIENCE

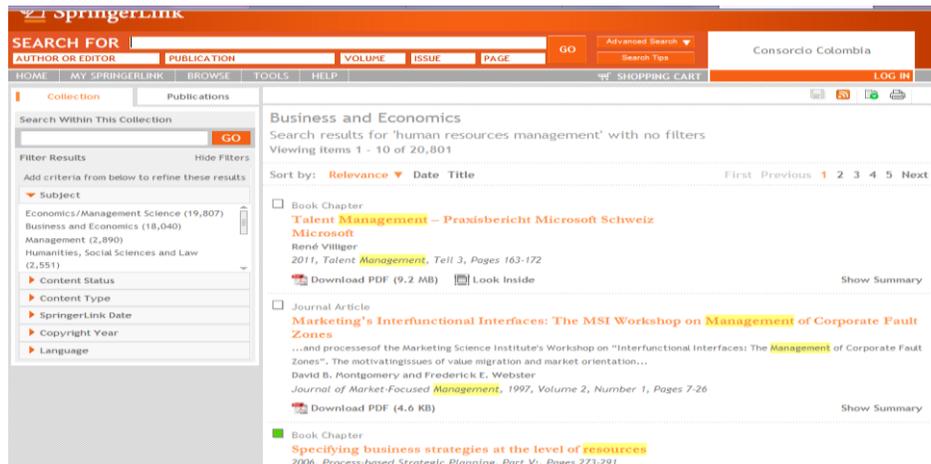
The screenshot shows the Web of Science search results page. The search term is "Topic=(human resources + management)". The results are sorted by "Publication Date -- newest to oldest". The first result is "Human Resource Management in Context: Strategy, Insights and Solutions, 3rd edition" by Sparrow Paul, published in WIN 2012. The second result is "The Impact of Negotiators' Positions on the Content of an International Framework Agreement" by Barreau Jocelyne, Ngaha Angelique, published in WIN 2012. The third result is "Building a Well-Networked Organization" by Schweer Margaret, Assimakopoulos Dimitris, Cross Rob, et al., published in WIN 2012. The fourth result is "Adoption and Perceived Effectiveness of Financial Improvement Strategies in Critical Access Hospitals". The page also includes a "Refine Results" sidebar with filters for "Web of Science Categories" and "Document Types".

Fuente: Web of Science

- SPRINGER

En esta base de datos se encuentran un total de 20801 documentos en la primera búsqueda y en la segunda, un total de 3222 a través del filtro de año de publicación el último año.

Figura14. Búsqueda SPRINGER

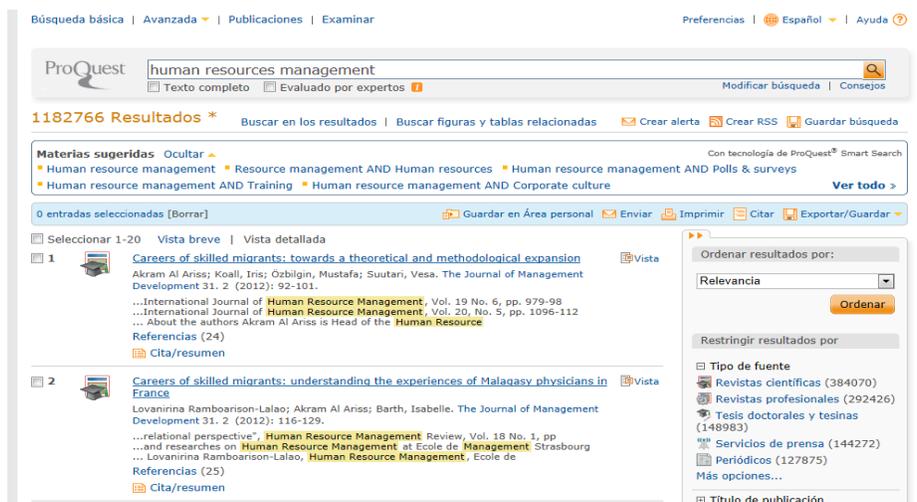


Fuente: Springer

- PRO QUEST

En esta base de datos se encuentran un total de 1182766 documentos en la primera búsqueda y en la segunda, un total de 131767 a través del filtro de año de publicación 2011 y 2012.

Figura15. Búsqueda PRO QUEST



Realizando un análisis de los documentos encontrados relacionados con el propósito central de la monografía, se seleccionan los de mayor recurrencia y relevancia.

- TEIMOURI, Haidi. Comparative analysis of challenges of organizational culture scope in two private and public sectors of Iran's petrochemical industry and its impact on effectiveness of human resources management practices. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*. Volumen 3. July 2011.

Este análisis contribuye a establecer un acercamiento a los efectos de la economía global en la gestión del talento humano, contemplando los diferentes aspectos tanto positivos como negativos, o los retos y amenazas que se han convertido en críticos en el desempeño o éxito de una organización, asociándolos con alcanzar efectividad de esta, a través de las prácticas de la gestión del talento humano.

- CHANZI, Bao. FARHAD Analuoi. An exploration of the impact of strategic international human resource management on firm performance: The case of foreign MNCs in China. *International journal of management & information systems*. Volumen 15.. 2011.

Esta exploración permite identificar las necesidades de la gestión del talento humano de forma global y estratégica, porque esta se convierte en una fuente de ventaja competitiva sostenible.

- FERREIRA Joao. MARQUES Carla S. • ACEVEDO. Carlos. Competitiveness, resources, and capabilities: empirical evidence from retail banking. September 2011.

Este artículo empírico, investiga y demuestra que el capital humano es una fuente de éxito específicamente en el caso de estudio, dado que contribuye a mantener buenas relaciones con los clientes y a redefinir estrategias para incrementar la competitividad.

- INSTITUTE FOR CORPORATE PRODUCTIVITY. The 2011 five domains of high performance. White paper.

Este documento evidencia la alta correlación entre las mejores prácticas en gestión del talento humano y desempeño en el mercado de una organización. Identificando cinco atributos en la gestión del talento humano que contribuyen a un alto desempeño. Empleados altamente comprometidos, retención del mejor talento, sistemas de compensación como soporte del desempeño del personal, procesos y políticas que soportan la gestión del talento humano y finalmente un sistema de gestión del talento humano integrado.

- MASIHULLAH JATOI, Muhammad. Examining the impact of human resources management practices on employees' performance. A case study of Pakistani commercial banking sector. Institute of interdisciplinary business research. May 2011.

Este estudio desarrolla hipótesis de la correlación de las prácticas más comunes de gestión del talento humano y el desempeño de los empleados, definiendo siete prácticas de las cuales dos cobran mayor importancia: evaluación de desempeño y compensación individual.

- KROON Brigitte. VAN DE VOORDE, Karina. TIMMERS Jules. High performance work practices in small firms: a resources poverty and strategic decision making perspective.

Este artículo investiga las bondades de la implementación de las prácticas de trabajo de alto desempeño, con el objetivo de simular el desempeño organizacional y del empleado.

- CHUAN LIN, Hsiu. A study on the relationship between human resource management strategies and core competences. International journal of organizational innovation. 2012.

Esta investigación explora la influencia de las estrategias corporativas de gestión del talento humano en las competencias core de la organización.

- ADP RESEARCH INSTITUTE. Talent management 2011: Perceptions and realities. 2011.

Este documento muestra la tendencia o las contradicciones entre las percepciones y realidades de la gestión del talento humano en organizaciones con 500 o más empleados y 5000 o más empleados.

Finalmente se realiza la búsqueda en la base de datos Web of Science con los siguientes parámetros de búsqueda, obteniendo como resultado un total de 8 documentos, de los cuales se analizan tres, que contribuyen al objeto del presente estudio.

Topic= ("total reward")

Refined by: Web of Science Categories= (MANAGEMENT) AND Publication Years= (2011 OR 2012)

Timespan= All Years. Databases=SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI.

Lemmatization= On.

- ZHOU, Y (ZHOU, YU); ZHANG, YY (ZHANG, YINGYING); MONTORO-SANCHEZ, A (MONTORO-SANCHEZ, ANGELES). Utilitarianism or romanticism: the effect of rewards on employees' innovative behavior. INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER Volume: 32 Issue: 1 Pages: 81-98 DOI: 10.1108/01437721111121242 Published: 2011.
- PATERSON, JENNIFER. TOTAL REWARD: Fully loaded. Employee benefits Magazine.
- LOVEWELL, DEBBIE. CORPORATE ADVISER. TOTAL REWARD: A totally rewarding strategy. Mar 2011.

A partir de la búsqueda realizada y el análisis de la información se identifica que las organizaciones de alto desempeño hacen cosas diferentes a las demás como:

Articular estrategias y metas, tomar decisiones con mayores insumos, conectar el negocio con los empleados, definir efectividad y obtener mejores resultados.

Los principales retos identificados para las organizaciones son retener, motivar y atraer el talento humano clave para alcanzar un alto desempeño. Los factores que contribuyen a cada uno de estos objetivos difieren, por tal razón es importante identificar el principal objetivo de la organización para mejorar los factores que contribuyan de forma inmediata al reto del mercado.

El total de documentos encontrados en la búsqueda realizada en la base de datos es la descrita a continuación:

Tabla 19. Búsqueda de documentos en bases de datos.

Primer búsqueda (Human Resources Management)		
Base de datos	No de documentos búsqueda general	No de documentos búsqueda con año de publicación
Web of Science	9119	514
Springer	20801	3222
Pro Quest	1182766	131767
Total	1212686	135503
Segunda búsqueda (Total Reward)		
Web of Science		8

Fuente: Autores.

ANEXO B

Figura16. Estructura administrativa de la Vicepresidencia de Operaciones y Tecnología

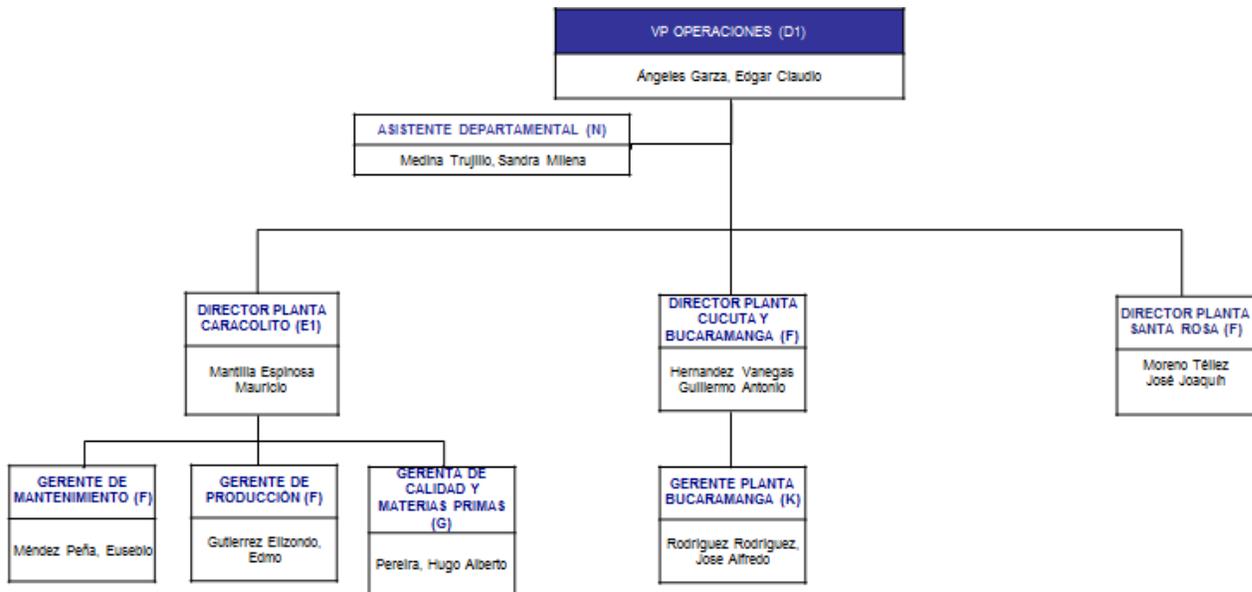


Figura17. Estructura administrativa de la Planta de Ibagué. Planta Coralito

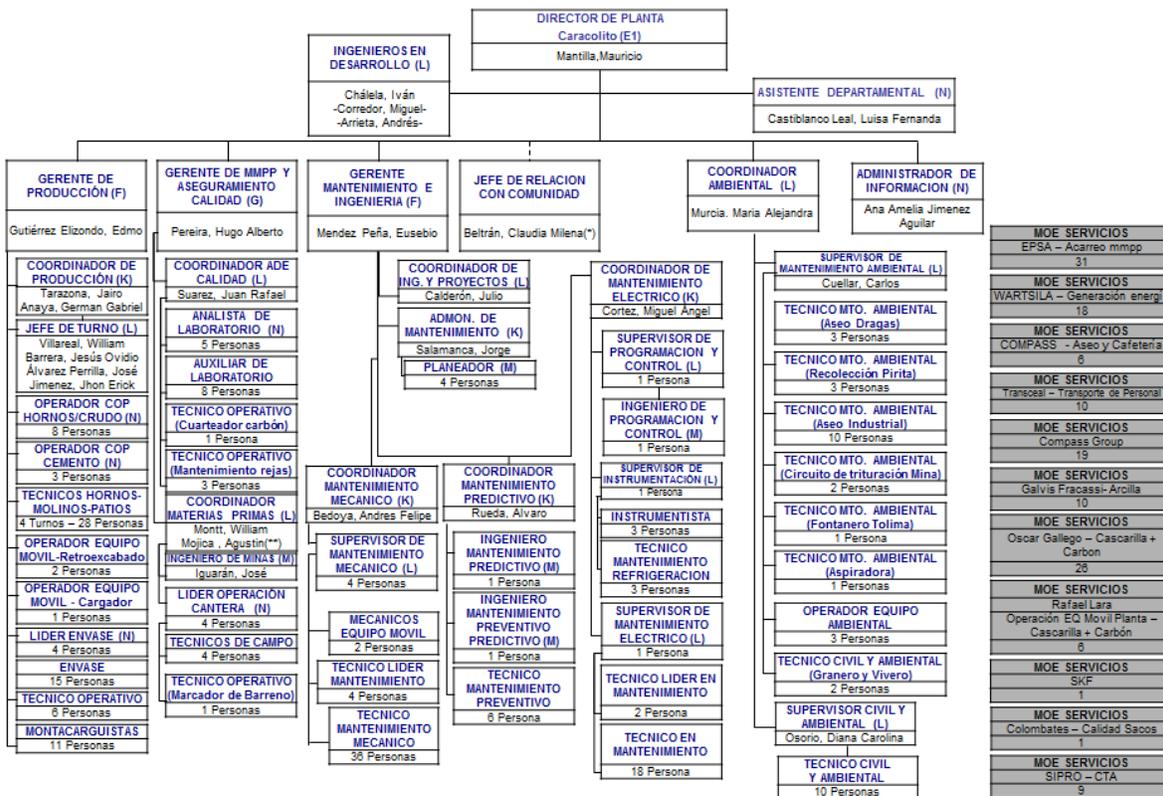


Figura18. Estructura administrativa Planta de Cúcuta.

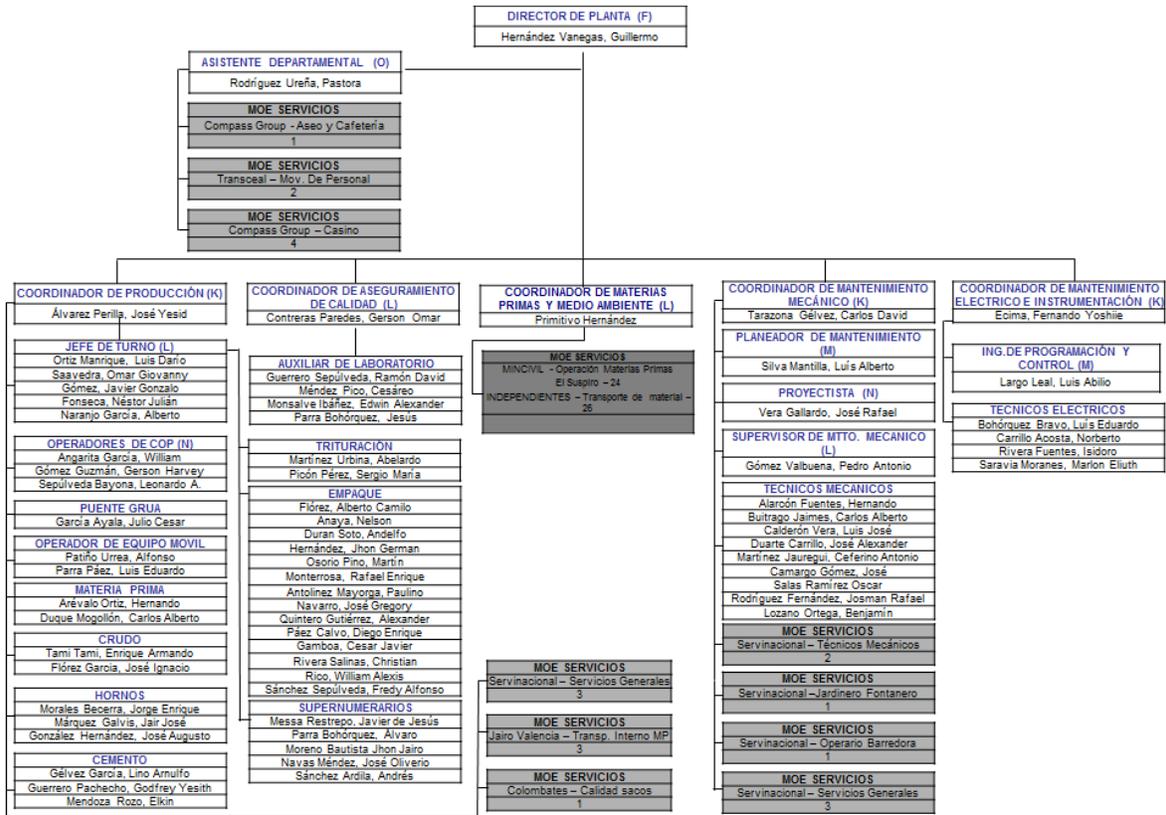


Figura19. Estructura administrativa Planta Bucaramanga.

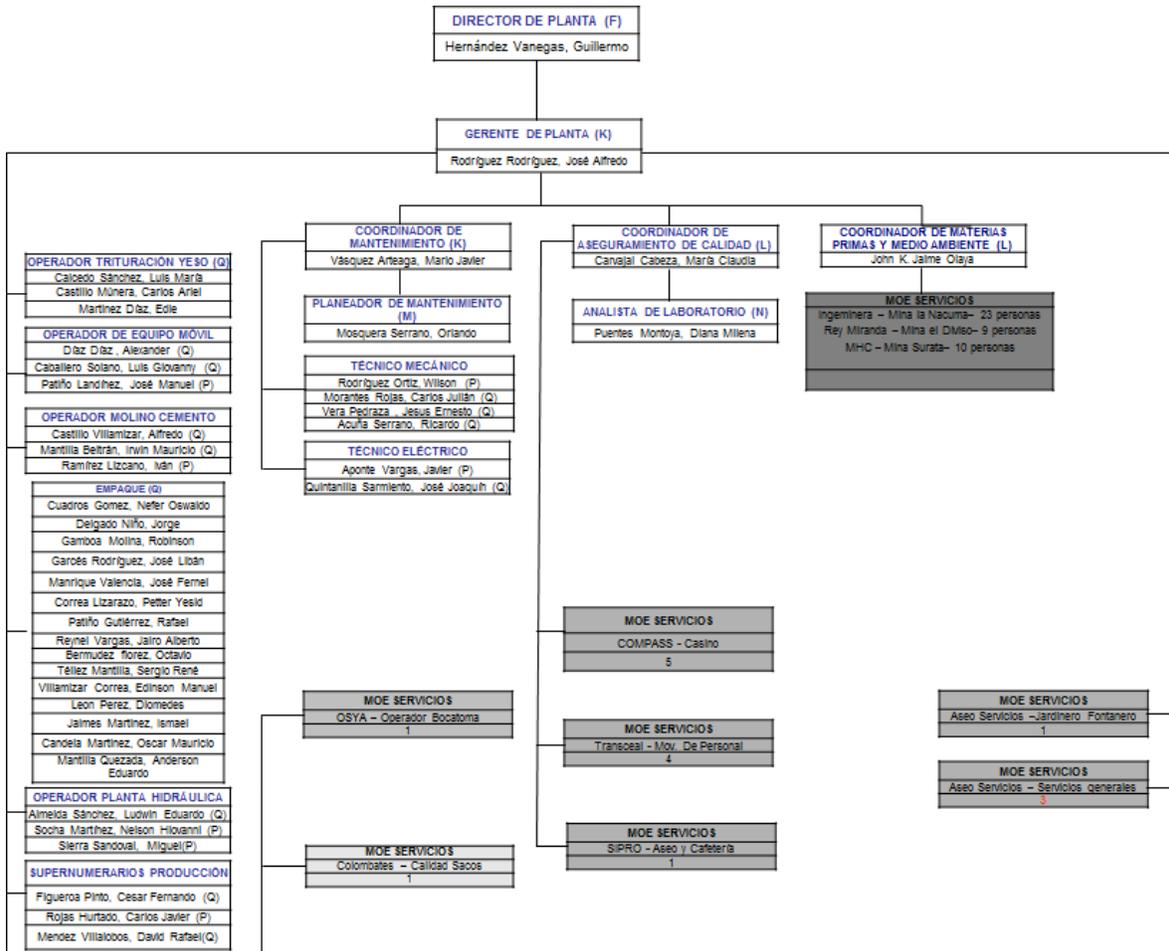
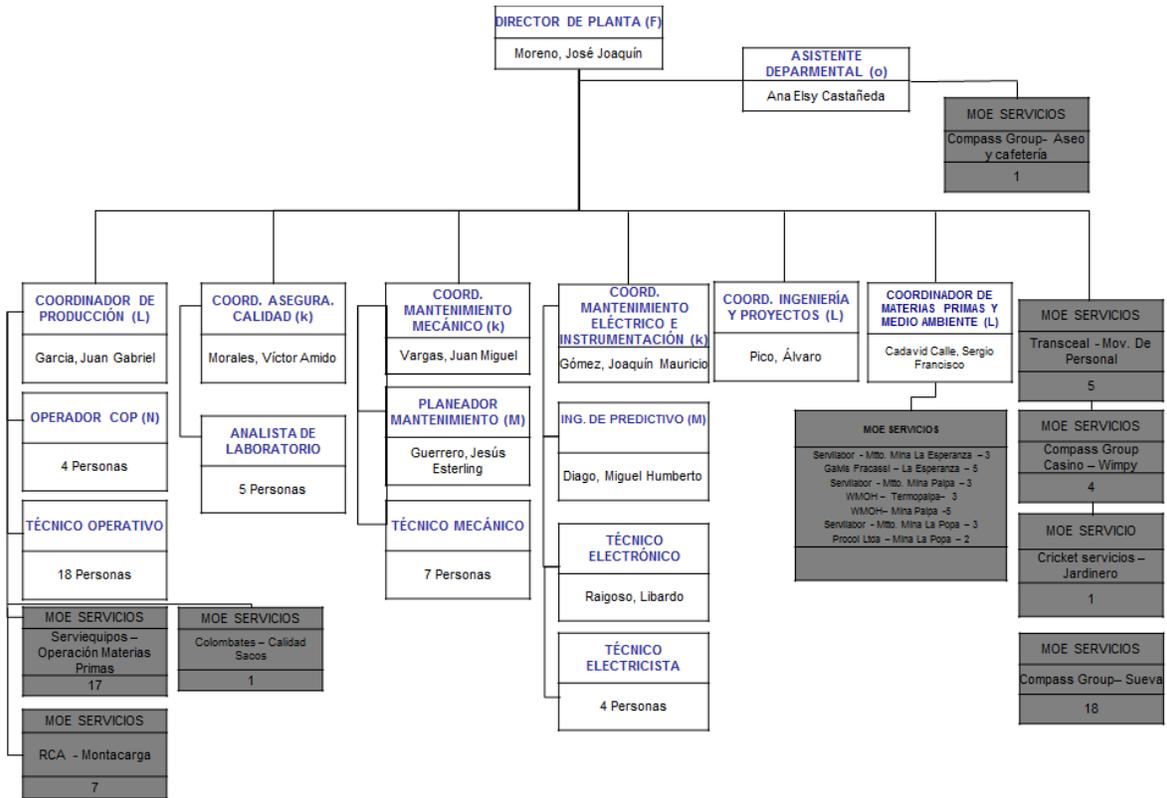


Figura20. Estructura administrativa Planta de Bogotá. Planta Santa Rosa.



ANEXO C

The 2011 Five Domains
of High-Performance

White Paper



About i4cp

i4cp enables high-performance in the world's top companies.

i4cp is the fastest-growing and largest corporate network focused on the practices of high-performance organizations. Through a combination of peer networking, human capital research, tools and technology, we enable high-performance by:

- Revealing what high-performance organizations are doing differently
- Identifying best and next practices for all levels of management
- Providing the resources to show how workforce improvements have bottom-line impact

Over the past 40 years, i4cp research has revealed the five key human capital domains that companies leverage to drive performance. Our members – many of the largest and most respected companies in the world across a wide spectrum of industries – use this research, i4cp's expertise, tools, technology and vast peer network to improve productivity and drive business results.



Contents

Introduction	2
The five domains of high-performance	3
What has changed since last year?.....	5
Strategy	6
Leadership.....	8
Talent.....	10
Culture	13
Market	15
The Importance of Alignment	17

Introduction

Over the course of the past few years, i4cp has concentrated its efforts on studying the practices of high-performance organizations. From the research we conduct to the companies with whom we connect, the inner workings of high-performance organizations, especially how they relate to human capital, have been the sole focus of our organization and member network.

High-performance companies are the role models of the organizational world. They represent real-world versions of a modern managerial ideal: that of an organization that achieves excellence in so many areas that it consistently outperforms most of its competitors and sustains that performance for extended periods of time, regardless of industry or economic conditions.

In addition to sharing a keen interest in studying successful leaders, we in the business world are also fascinated by high-performance organizations. What are their cultures like? What do they do differently? How do they navigate rough seas and consistently manage to come out ahead? Is there a secret recipe that enables them to outperform their competition?

In 2011, i4cp partnered with Human Resource Executive® to continue our study of the practices of world-class organizations with the goal of identifying the commonalities of what makes them tick as well as what differentiates them from their competitors. Both i4cp and Human Resource Executive believe that human capital is the lifeblood of all organizations, and an often overlooked and untapped competitive advantage in many companies.

*To be an effective leader,
one must be able to
evolve a great strategy
into great performance.
In short, leaders must be
able to execute.*

i4cp's exploration into high-performance seeks to uncover the strategies and approaches that drive the best companies in the world so that others can take advantage of these "next practices" in order to reach a new level of productivity and business success.

Of course, many books have been dedicated to this subject. From Tom Peters' and Bob Waterman's early 1980's best-seller *In Search of Excellence* to Jim Collins' *Built to Last* and *Good to Great*, there has been a succession of books published on organizational excellence that leaders and managers across the globe have devoured. Programs such as GE's Six Sigma have trained countless people to achieve top performance, and consultants have built entire practices around the elements of high-performing companies.

While business professionals want to learn more about high-performance organizations in the hope that they can apply some of the strategies to their own firms, many of the companies profiled within the pages of the aforementioned books were unable to sustain levels of high-performance. In fact, the number that actually achieve and sustain this vaunted goal is about half. While much has been

written on the subject, the truth is that the elements that combine to effectuate high-performance remain somewhat of a mystery.

Part of the reason for this is the definition – what do we mean exactly by high-performance? Is there a difference between “surviving” (which has been the criticism of companies profiled in *Built to Last* for example) and “performing?” Do we mean companies that outperform others in their own industry or across industries? How long of a time period constitutes “high-performance?” And which measures, financial or otherwise, are the best ones to use?

Over the last four decades, i4cp researchers have examined various ways to both define high-performance and the traits that separate the consistently top-performing organizations from the rest. Over time, we have come to recognize high-performing organizations as those that consistently outperform most of their competitors in four primary areas:

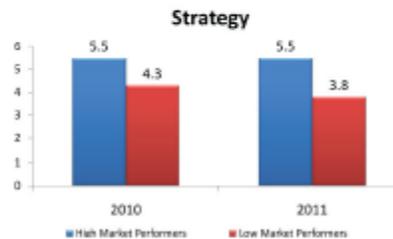
- Revenue growth
- Market share
- Profitability
- Customer satisfaction

In addition, our research team has examined well over 100 different core human capital areas in order to determine the differences that distinguish high-performing organizations from low-performing organizations. The research has quite clearly shown that no single element guarantees organizational success. Rather, high-performance is like a delicate entrée based on a confluence of core ingredients, any one of which, if left out or of inferior quality, will ruin the entire dish.

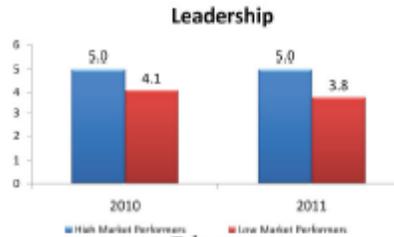
The five domains of high-performance

i4cp’s research, conducted with thousands of organizations over the years has consistently shown that there are five core elements that separate high-performers from their lower-performing counterparts:

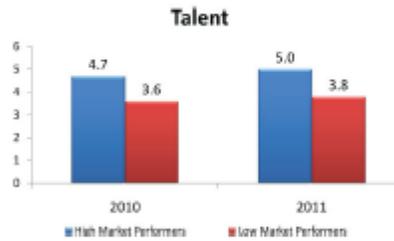
1. **Strategies** are more consistent, clearly communicated and well thought out in high-performing organizations. They are more likely than other companies to say that their philosophies are consistent with their strategies, and their performance measurements mirror their strategies.



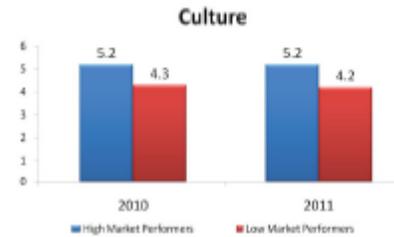
2. **Leadership** is clear, fair and talent-oriented. Leaders in higher-performing organizations are committed to developing their people, are more likely to promote the best people for the job, and ensure that performance expectations are well-known and consistent with the strategy.



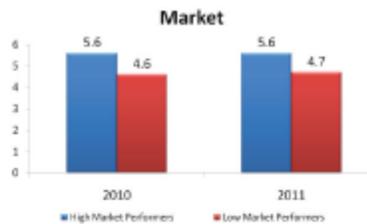
3. There is a commitment to the right **talent** within high-performing organizations. And while employees are treated as unique individuals, the organization takes a holistic approach to managing and making decisions based on data-driven information. This begins with a strategic approach to workforce planning and entails looking at the organization from an outside-in perspective that identifies the business-model components and areas that drive value and then determines what the organization needs.



4. The **culture** is strong in all the right ways and employees are more likely to think the organization is a good place to work. Employees not only adapt well to change, they embrace it. High-performing organizations emphasize a readiness to meet new challenges and are committed to innovation.



5. High-performing organizations are more likely to have a strong **market** focus and to go above and beyond for their customers. They are organized internally around what's best for the customer, they think hard about their customers' future and long-term needs, and their strategy is based on customer data. They are also more likely to view customer information as the most important factor for developing new products and services.



What has changed since last year?

While these five domains – strategy, leadership, talent, culture and market focus – may seem a bit broad or even obvious, the degree of distinction our research has shown between higher and lower-performers within these five elements is startling and consistent.

In fact, when looking at each domain as a whole, and as depicted by the preceding graphs that compare the 2010 study findings to those of 2011, the responses remain almost completely flat.

That doesn't mean nothing has changed, however. On the contrary, high-performance organizations continue to show a willingness to adapt and evolve to changing environments and economic conditions. While these five core domains are critical and the characteristics of the domains have remained stable over the years, the ways in which those characteristics manifest within organizations continues to evolve.

Strategy

The most daunting challenge to most business leaders has consistently been execution of the strategy. It is not lack of a strategy that causes senior executives to lose sleep, rather, their organizations' inability to execute against a strategy. For high-performing companies, having a great strategy is not enough to gain and sustain a competitive advantage – even low-performing organizations can develop great strategies. To be an effective leader, one must be able to evolve a great strategy into great performance. In short, they must be able to execute.

*To be an effective leader,
one must be able to
evolve a great strategy
into great performance.
In short, they must be
able to execute.*

i4cp's 2011 survey on high-performance found that the ability to execute relies heavily on consistency. High-performing organizations recognize the power that derives from achieving consistency between their publicly stated philosophy and their business strategy. In other words, they walk the talk – they operate in ways that achieve internal agreement with their public image.

Internal/external consistency can be important for several reasons. It signals an organization that has a strong sense of its own identity and strongly forged infrastructure to carry through on that idea. For instance, in order to align strategy with philosophy, internal communication about that philosophy must be clear, effective, and ongoing. High-performers confirm that their philosophy is discussed frequently and that their employees understand the strategies. This sort of communication supports a culture that enables performance.

The Top Five Strategy Attributes

	High-performers		Low-performers		Correlation with market performance
	2010	2011	2010	2011	
1 Our organization's publicly stated philosophy is consistent with its strategy	5.8	6.0	4.4	4.4	.39
2 People in our organization understand the strategy	5.3	5.5	3.8	3.9	.35
3 The behavior of our executives is consistent with the behavior needed to successfully execute the strategy	5.6	5.5	3.9	4.0	.34
4 Our organization's stated philosophy is frequently discussed	5.5	5.4	4.0	4.1	.33
5 Our organizational structure is aligned with our strategic goals	5.8	5.4	3.7	3.9	.33

Scores range from 1 ("strongly disagree") to 7 ("strongly agree").
Results shown from organizations with 1,000 or more employees

Another strategic element that has a demonstrated effect on performance is consistency in the behavior of executives. Executives in high-performing organizations tend to establish consistency by developing clearly articulated philosophies that set standards for everyone's behavior. And their leaders, managers, and employees behave consistently with the strategic plan and the company's philosophy. The result is that in high-performing organizations, people understand and buy into the strategy, the importance of the strategy, and what it means for their job. It is interesting to note that the results of another i4cp study on strategy alignment and execution found that the actions that were correlated with successful execution and market performance were very similar to the results in the 2011 high-performance study. Among those actions:

- Consistency of strategic approach.
- Clearly articulated philosophies that set standards for everyone's behavior.
- Leaders, managers and employees who behave consistently in line with the strategic plan and the company's philosophy.

While the importance of "walking the talk" is inarguable and albeit cliché, it is a notion taken seriously by high-performance organizations, and one that is supported by research. i4cp's recent study of leadership competencies found that one of the few competencies that were a predictor of leadership success and market performance was that of being a "role model for organizational values."

Additionally, i4cp research has found that leaders whose behavior is consistent with the organization's strategy and values create environments that allow high-performance organizations to outstrip low-performers. Another important key is the degree to which employees understand the strategy and how the strategy affects their individual roles – the more that people understand how their day-to-day performance impacts the organization's strategy, the more likely the organization is to be a high-performing one that executes the strategy faster than low-performers.

Research shows that there is one other important variable that has an extremely strong positive correlation with high-performance: Along with having a publicly stated philosophy that is consistent with the strategy, the organization's structure is aligned with the strategic goals." Leaders come and go, but philosophy and structure tend to be more stable. Strategy needs to be aligned with these philosophies and supported with a structure that is aligned.

Leadership

As in the Strategy domain, the essence of high-performing organizations' ability to excel derives significant power and momentum from the actions of its leaders at every organizational level. When i4cp looked at survey participants' responses regarding leadership practices in their organizations, three strategies emerged as the factors exerting greatest positive influence on performance: communication, supporting the culture, and adopting innovative practices that increase employee efficacy.

Having already demonstrated its importance with regard to strategy, communication surged to the forefront again in 2011, topping the list of leadership actions that move the needle. Indeed, the leadership behavior with the strongest correlation to market performance involves leaders' making it a point to clearly communicate company goals.

The leadership behavior with the strongest correlation to market performance involves leaders' making it a point to clearly communicate company goals.

Although internal communication rarely garners nods as an exciting or compelling strategy for business success, its visibility in the 2011 High-Performance Organizations Survey demonstrates that communication remains a vital ingredient in multiple aspects of organizational effectiveness. When executives pair an understanding of the power communication affords with a willingness to put that power to work to clarify the organization's objectives, higher levels of performance result.

The Top Five Leadership Attributes

	High-performers		Low-performers		Correlation with market performance
	2010	2011	2010	2011	
1 Our leaders clearly communicate the organization's goals	5.3	5.3	3.8	4.0	.30
2 Our leaders make sure programs support the desired culture	5.1	5.3	3.8	3.9	.30
3 Our leaders are continually adopting innovative approaches to increase employee effectiveness	4.8	4.7	3.3	3.5	.30
4 Our leaders are excellent decision makers	5.0	5.1	3.7	3.9	.29
5 Our leaders have in-depth knowledge of the customers	5.5	5.8	4.4	4.4	.28

Scores range from 1 ("strongly disagree") to 7 ("strongly agree").
Results shown from organizations with 1,000 or more employees

Talent

It is common wisdom that effectively managing an organization's talent is critical for developing a high-performance organization. Yet in some ways, managing talent seems like the last frontier of organizational effectiveness. Although i4cp research finds that business leaders consistently rank talent management among their top-five human capital issues (as was the case in i4cp's 2010 and 2011 Critical Issues Survey), companies remain dismally uniform and uniformly dismal in rating their effectiveness in handling talent issues.

Both high and lower-performers rank talent lowest among the five domains of performance in this study. In addition, a recent i4cp study on talent management found that only one in four organizations are managing talent effectively to a high or Very high extent. Even most high-performing organizations believe they do not do it well – less than one-third of high-performers reported that they manage talent effectively.

The cost of ineffective talent management can be staggering. High turnover, a disengaged workforce, poor workforce planning (which leads to reactive rather than proactive management), compromised succession planning and constantly having to hire from outside because talent has not been developed internally are just a few of the problems companies face when they don't manage their talent well.

Organizations that manage talent effectively have a huge competitive advantage ... the right practices have a very high positive correlation with market performance.

The Top Five Talent Attributes

	High-performers		Low-performers		Correlation with market performance
	2010	2011	2010	2011	
1 Our employees are highly engaged	5.0	5.2	3.8	3.8	.33
2 We are able to retain our most talented employees	5.1	5.3	3.5	3.9	.32
3 Our compensation and rewards system support employee performance	5.0	5.1	3.7	3.8	.32
4 Our organizations processes and policies support talent management	4.4	4.7	3.3	3.3	.31
5 We have a well integrated talent management system	4.2	4.5	3.2	3.1	.31

Scores range from 1 ("strongly disagree") to 7 ("strongly agree").
Results shown from organizations with 1,000 or more employees

That's the bad news. The good news is that organizations that do manage talent effectively seem to have a huge competitive advantage because the right talent management practices have a very high positive correlation with market performance.

i4cp's research shows that organizations that excel at talent management usually move beyond a focus on HR practices, processes and systems to a strategic view that is linked to leadership behavior and business outcomes. This typically begins by stepping outside of HR and looking at the organization from an "outside-in" perspective which entails identifying the business model components and areas that drive value and then determining what the organization needs from a human capital perspective. This enables organizations to take a holistic approach to people; still treating employees as individuals but managing and making workforce planning decisions based on data-driven information.

In addition, our research shows that high-performing organizations excel because they have well-integrated talent management processes and policies and practices that support talent management. This usually manifests in the following areas:

- They have created a meaningful definition of talent management for their organization that supports the business strategy and is understood by all stakeholders.
- They have integrated the various components of talent management - recruiting, onboarding, training and development, performance management, succession planning, rewards, etc. - in both their processes and technology
- High-performing organizations have assigned clear accountability for talent management internally and they also make the business case for talent management clear in order to gain senior-level support. While often an individual in HR is responsible for developing and maintaining the tools and processes to enable successful talent management, the organization has enabled individual managers to carry out and execute talent management through training and clear communication.
- They have determined the metrics they want to capture to measure the success of their talent management initiatives and assign clear ownership of those metrics while reporting on them frequently.
- The executive team has created organizational incentives and monitors the progress and rewards behaviors that are in line with the talent management objectives.

In the final analysis, the research shows that successfully managing talent will lead to higher engagement and retention of talent. Much has been written about the importance of engagement of the workforce, and our research shows that high-performance organizations typically have highly engaged workforces. However, most conversations about engagement can quickly turn into a debate about what comes first - a highly engaged workforce or a successful organization? The answer to

that question is elusive because regardless of opinion about the engagement controversy, i4cp's research finds that high-performance organizations with highly engaged employees do several things differently than low-performing organizations with less engaged employees. These practices start with the kind of talent they search for:

Engagement Questions

(What organization's look for as predictors of engaged employees - top three traits.)

	High-performing organizations with highly engaged employees	Low-performing organizations with disengaged employees
1	Have a passion for work	Intelligent
2	Have a positive attitude towards peers and customers	Confident in work abilities
3	Have a desire to set and achieve goals	Have excellent job skills

The philosophy of many high-performance organizations can be summed up as "hire for attitude (vs. aptitude) and train for skills." Hiring smart people is the hallmark of low-performing organizations, vs. hiring individuals for their passion, positive outlook and work ethic.

i4cp's research into engagement also finds that high-performing organizations work harder at creating and maintaining highly engaged workforces in four significant areas:

1. They make engagement a priority for leaders at all levels in the organization, especially for supervisors.
2. They actively promote and communicate the importance of engagement.
3. They recognize and reward engagement and build it into other practices.
4. They build a learning and development culture - they invest in their employees.

Talent management is growing increasingly integrated and valued as a strong component of organizations' responses to uncertain economic times. As the field matures, talent management's effectiveness as a constituent of overall business strategy is imminent.

Culture

The pace of global change is accelerating at an exponential rate. With entire economies shifting almost overnight, the ability to adjust quickly and well can mean the difference between an organization that is thriving or dying. Given this agility imperative, culture has become a controversial domain. That's because culture constitutes the shared values and beliefs that help individuals understand organizational functioning and that provide them with guides for their behavior within the organization. And unless the organization's culture is aligned with its strategy, culture will override all else.

The cultural attributes that are guiding employee behavior in high-performing organizations all have to do with change and becoming more agile and resilient.

As a result, an interesting phenomenon emerged in the 2011 results. The cultural attributes that are guiding employee behavior in high-performing organizations all have to do with change and becoming more agile and resilient – three of the top-five culture items have to do with the capacity to be more agile and resilient. Having an agile culture means it can move quickly, decisively and effectively in anticipating, initiating and taking advantage of change. And resiliency refers to the ability to “bounce back,” to first absorb the impact of change and then effectively react to it.

The Top Five Culture Attributes

	High-performers		Low-performers		Correlation with market performance
	2010	2011	2010	2011	
1 Our organization responds well to changes in the market or elsewhere	5.3	5.4	3.8	3.9	.38
2 Our organization emphasizes a readiness to meet new challenges	5.4	5.4	4.0	4.1	.33
3 Our culture supports talent management	5.5	5.1	4.3	3.5	.33
4 Most employees think this is a good place to work	5.7	5.7	4.5	4.6	.31
5 A shared value that keeps our organization together is a commitment to innovation	5.1	5.3	3.7	3.8	.31

Scores range from 1 (“strongly disagree”) to 7 (“strongly agree”).
 Results shown from organizations with 1,000 or more employees

Because change is indeed the only reliable constant, companies are cultivating the ability to respond to it effectively. Getting there – hitting the desired markers for organizational performance – is just the beginning. Staying on point requires a constant balancing act to anticipate and adjust to the

Market

Having an external focus is extremely important. To paraphrase Peter Drucker, no great change comes from looking internally – change only comes from having an external focus. i4cp's research shows that great organizations intimately understand both the markets they operate within and their customers – to the extent that even those employees who do not have the opportunity to interact face-to-face with customers understand their needs.

Better customer service is a priority among high-performing organizations.

The Top Five Market Attributes

		High-performers		Low-performers		Correlation with market performance
		2010	2011	2010	2011	
1	We try to exceed our customers' expectations	6.0	6.1	5.0	5.0	.34
2	We do a good job at assessing out customers' future needs	5.8	5.5	4.5	4.1	.33
3	Our internal processes are designed to best meet the needs of the customer	5.3	5.3	4.1	3.8	.33
4	Our functions and departments are organized in order to maximize customer value	5.2	5.1	3.8	3.7	.33
5	We strive to be the best in the world in providing value for our best customer	6.1	6.0	5.0	4.8	.31

Scores range from 1 ("strongly disagree") to 7 ("strongly agree").
Results shown from organizations with 1,000 or more employees

Of all the research i4cp conducts in the five domains of high-performance, understanding and acting on the future needs of the market and customers is one critical element in which the gap between high-performers and low performers is the narrowest. There are, however, significant differences, as the results above clearly point out. These differences revolve around how to ensure that operations bear out the company brand, how organizations learn about customer needs and preferences, and how processes and procedures can be adjusted to facilitate better customer service.

Better customer service is the underlying aim of high-performing organizations. The single greatest effect derives from an organization's constant drive to exceed customer expectations. What consumer wouldn't gravitate toward a company that works to create and nurture ongoing relationships with its customers for the purpose of better understanding and not just meeting, but surpassing customer needs? In a technologically driven world that is increasingly characterized by

the impersonal, organizations that balance high-tech with high-touch approaches to customer relationships stand to differentiate themselves favorably among attention-starved consumers.

Tailoring internal processes to best meet customer needs is another hallmark of high-performers. The willingness to take this tack toward organizing and adjusting work processes also suggests the kind of agility that allows for frequent changes to accommodate shifts in customer preferences. Further, an organization that tweaks its internal landscape on the basis of changes in customer feedback implies a steadfast commitment to continuous improvement. At the same time, it speaks to dedication to fluid internal communication that is capable of getting customer intelligence to the right departments and people to make responsive change possible. Finally, the high-performing organization has a culture that empowers employees who are best positioned to make any adjustments necessary in order to exceed customers' expectations.

An interesting revelation of high-performers' practices is that they are forward focused; top companies don't just settle for knowing what their customers want now. They're all about looking ahead to assess customers' future needs, maybe even defining what those needs are before the customers themselves can articulate them. High-performers who participated in the survey confirmed that they are far more likely than their lower-performing counterparts to have refined strategies designed to help them ferret out customers' needs, and to take the long-term view over the short-term one.

The customer-focused practices of higher-performers echo the consistency that characterized top organizations' efforts within the strategy domain: "Our brand accurately reflects how we operate as an organization." Customers have to know a brand if they are to develop loyalty. That comes from a basic understanding of what to expect in a product's performance or in the quality of a service. A company in which internal operations and external branding agree is far more likely to engage in customer-facing behaviors that reinforce the customer's brand understanding. In effect, employees and customers approach interactions with each other from a common ground that enables them to speak the same language – the very essence of rapport and a strong foundation for long-term, satisfying relationships.

The Importance of Alignment

While i4cp research has identified five domains of high-performance organizations, truly improved performance won't happen without alignment and execution. It's important for a company's culture to align with its strategies – which then must align with focus on the market as well as talent programs and leadership approaches. These five domains must work together as an integrated system. Once alignment occurs, execution in these areas is paramount.

i4cp research in this area also suggests that, while the five domains of high-performance organizations are likely to remain stable over the next 10 years, the ways in which companies demonstrate those characteristics will evolve. There will no doubt continue to be innovations in leadership competencies, talent-management programs, technology usage, customer service, performance metrics and other areas affecting an organization's human capital. Achieving and maintaining high-performance will require that companies adapt to a changing marketplace and shifting social attitudes.

The results of i4cp's 2011 study of high-performing organizations illustrates this point: As with previous studies over the years it is very apparent that there is tremendous interplay across the five domains. The domains don't exist as rigid and unyielding silos; they are a fluid framework within which practices and strategies flow and interconnect. The data strongly suggest that this greater interplay results in better performance.

Today, in the face of continuous, turbulent change, high-performing organizations are building more agile and resilient companies. They need to move faster, bounce back quickly and healthier, and value innovation. But at the same time, the overriding factor that cuts across all five domains is "consistency." For example, consistency is important in the strategy domain as it connects publicly stated philosophy with the strategies that drive operations. In the leadership domain, consistency is embodied in the ways in which leaders communicate and act to encourage effectiveness. When organizations strive to integrate talent management, what they seek are consistent and effective ways to engage, motivate, and leverage the workforce. In the culture domain, consistency in leadership and organizational operations is vital in the face of change because it gives employees an anchor in the midst of constantly shifting tides. For companies to excel in the market domain, consistency enables long-term customer relationships and is the stuff of which enduring brands are made.

Just as agility sets the stage for a culture that supports high-performance, the ability to fluidly interweave practices such as consistency across domains and to achieve an equilibrium that, itself,

The domains don't exist as rigid and unyielding silos; they are a fluid framework within which practices and strategies flow and interconnect.

relies on continuous refinement may well be among the most constructive core capabilities of high-performing organizations. Anticipating and proactively meeting change across all the domains can only position companies for success in their journeys toward higher-performance.

i4cp enables high performance in
the world's top organizations.

Contact us at
1-866-375-i4cp (4427)
or at www.i4cp.com

Peers. Research. Tools. Technology.



ANEXO D

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE REMUNERACIÓN TOTAL				
Aplicada	CEMEX Colombia S.A.	Página 1 de 1		
Objetivo	Obtener una vista de la propuesta de valor de la Organización en materia de los elementos que ofrece con respecto a remuneración total			
Marque con una x las siguientes preguntas				
Atributos a evaluar		Si	No	Observaciones
A	Compensación			
1	Existe definido un paquete competitivo de compensación y beneficios?	x		
2	Existen prácticas de compensación y estructuras salariales definidas?	x		
3	Existe alineación de la remuneración total a la estrategia de la Organización?			
4	Existe política de compensaciones alineada a la estrategia de la Organización	x		
B	Beneficios			
5	Se ha comunicado el paquete de compensación y beneficios a la organización?	x		Se realiza comunicación escrita a cada colaborador con los beneficios disponibles
6	Se realizan pagos en efectivo que se otorgan al empleado de maneja fija sin estar sujeto a un resultado (Pago garantizado)	x		
7	Existen pagos en efectivo que se otorgan al empleado sujeto a la medición de un pago específico (Pago en riesgo)	x		
8	Existen prácticas relacionadas a generación de patrimonio, pagos en especie, generación de ahorro, y días de descanso	x		
9	Existen prestaciones o beneficios que se otorgan solamente al personal ejecutivo	x		
10	Existen incentivos de corto plazo?	x		
11	Existen incentivos de corto plazo a Dirección general?	x		
12	Existe Participación de los Trabajadores en las Utilidades de la Empresa (PTU) como mecanismo de reconocimiento		x	
13	Existen esquemas de reconocimiento de corto plazo (Bonos) para los diferentes niveles (Alta gerencia, Mandos medios, profesionales, operativos)	x		
C	Balance Vida-Trabajo			
14	Existe un esquema de bienestar que permite equilibrar el trabajo y vida personal de los colaboradores		x	

D Desempeño y reconocimiento			
15	Existe un programa de reconocimiento y desarrollo del talento humano?	x	
16	Existe identificación de puestos claves por áreas	x	
17	Se identifica, administra y retiene al personal clave	x	Existe un esquema de análisis denominado Talent review por empleado, el cual contiene: 1. Análisis de las acciones de desarrollo. 2. Habilidades a fortalecer. 3. Plan de sucesión. 4. Histórico de las posiciones. 5. Historial académico.
18	Se considera la variable de evaluación excelente de desempeño para determinar el personal clave en la organización	x	Se realiza evaluación de desempeño "Personal apraissal" con frecuencia anual a todo el personal, para el personal administrativo se realiza a través de un aplicativo
19	Se considera la variable de nivel de potencial y competencias para determinar las habilidades personales o personal de difícil reemplazo	x	
20	Se realiza evaluación de posiciones para identificar aquellas que son difíciles de cubrir	x	
21	Existe como mínimo una frecuencia anual de aumentos al personal clave	x	
22	Existe algún trato especial para la gente clave		x
E Desarrollo y carrera de oportunidades			
23	Existe un plan de desarrollo individual para el personal de la Organización	x	Existe una herramienta denominada LMS "Learning Management System" la cual consiste en una plataforma con cursos virtuales, los cuales el personal administrativo puede acceder a realizarlos, ya sea bien por solicitud del empleado y aprobación del Jefe inmediato o por solicitud del Jefe inmediato.