

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21

LICENCIATURA EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

2018



Proyecto de Investigación Aplicada

Evaluación del impacto económico y social de la inversión en Capital Humano en empresas privadas de Argentina

Evaluation of the economic and social impact of Human Capital investment in private companies of Argentina

Autor: Cruz Domínguez, Alejandrina Eugenia.

Asesor del Proyecto (Seminario): Suguer, Mariana

Asesor del Proyecto (Tutoría Virtual): Flores Kanter, Pablo Ezequiel

Agradecimientos

En primer lugar, quiero dedicar este trabajo a toda mi familia, en especial a mis hijas Juliana y Felicitas, por todo el apoyo, la paciencia, y el cariño brindados durante toda mi carrera, sin los cuales no hubiera podido alcanzar esta meta.

También quiero agradecer a todos aquellos (familiares, amigos, profesores y colegas) que colaboraron desinteresadamente en el desarrollo de este trabajo, aportando información, sabiduría y consejo. En especial, quiero agradecer al Sr. Pablo Álvarez Gómez Omil por su amistad y guía; al Ing. Juan Van Gelderen, por su gran aporte y predisposición; y al Ing. Juan Ignacio Oliva Van Gelderen, (mi querido esposo), por creer siempre en mí.

Finalmente, pero no menos importante, agradecer a Dios por permitirme llegar hasta aquí y conocer a todos aquellos que hicieron posible este momento.

¡Gracias!

Resumen

Evaluación del impacto económico y social de la inversión en Capital Humano en empresas privadas de Argentina

Antecedentes: Hoy en día las empresas argentinas consideran cada vez más el rol del Capital Humano como determinante en la generación de valor. Las inversiones en la gestión del Capital Humano se hacen presentes ya desde la planificación estratégica de las organizaciones. Existe poca información disponible sobre los resultados obtenidos de dichas inversiones.

Objetivos: El presente proyecto busca descubrir *cuáles son los resultados de la inversión en gestión del capital humano*, tanto en lo que respecta a la productividad empresarial como su incidencia en el crecimiento económico y social del sector o región a los que pertenecen.

Método: La investigación se llevó a cabo con diferentes técnicas de acuerdo al objetivo analizado. Para la evaluación del impacto de inversión a nivel personal, se realizó una encuesta entre los empleados de las empresas en estudio. Para el análisis de los resultados a nivel empresa, se realizaron entrevistas en profundidad con referentes de RRHH de cada organización. Para el estudio del impacto a nivel social, se analizaron las publicaciones que cada una realizó para dar cuenta de su labor en RSE.

Resultados y Conclusiones: Los resultados demuestran que existe una relación directamente proporcional entre el nivel de inversión en Capital Humano y los beneficios que retornan no sólo a la empresa, sino también a sus empleados y comunidades.

Palabras Clave: Capital Humano, inversión, resultados, Argentina.

Abstract

Evaluation of the economic and social impact of Human Capital investment in private companies of Argentina

Background: Nowadays, Argentine companies increasingly consider the role of Human Capital as a determinant in the generation of value. Investments in the management of Human Capital are already present from the strategic planning of the organizations. There is little information available on the results of these investments.

Objectives: This project seeks to discover the results of investment in Human Capital management, both in terms of business productivity and its impact on the economic and social growth of the sector or region to which they belong.

Method: The investigation was carried out with different techniques according to the analyzed objective. For the evaluation of the impact of investment at a personal level, a survey was conducted among the employees of the companies under study. For the analysis of the results at company level, in-depth interviews were conducted with HR representatives of each organization. For the study of the impact at a social level, the publications that each one made to account for their work in CSR were analyzed.

Results and Conclusions: The results show that there is a directly proportional relationship between the level of investment in Human Capital and the benefits that return not only to the company, but also to its employees and communities.

Key words: Human Capital, investment, results, Argentina.

Notas para los Profesionales

TABLA 1

Notas para los Evaluadores

<p>Qué es lo que ya se sabe sobre el tema:</p> <ol style="list-style-type: none">1. En la presente era de la información, las empresas encuentran que sus empleados constituyen una de sus principales ventajas competitivas y reconocen su capacidad de agregar valor.2. Son cada vez más las empresas argentinas que consideran al Capital Humano como un activo y por lo tanto debe ser gestionado como tal.3. Se realizan inversiones en gestión del Capital Humano, principalmente en Capacitación, pero los resultados no se miden objetivamente.
<p>Qué añade este trabajo:</p> <ol style="list-style-type: none">4. Un análisis de los principales indicadores tenidos en cuenta manifiesta o tácitamente, para medir los resultados de las inversiones en Capital Humano.
<p>Implicaciones para la práctica/políticas:</p> <ol style="list-style-type: none">5. Aporta conocimiento y evidencia para fundamentar que las inversiones en Capital Humano son necesarias y beneficiosas para los empleados, las empresas y la sociedad.6. Debido a que la mayoría de los indicadores apuntan a medir únicamente resultados económicos, se hace evidente la necesidad de abordar de forma empírica el impacto social de la inversión en Capital Humano.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. MARCO TEORICO	8
2.1. El Capital Humano	8
2.1.1. Concepto	9
2.1.2. Teorías y críticas	13
2.1.3. Objetivos e impacto de su gestión.	13
2.2. VALORIZACION DEL CAPITAL HUMANO	14
2.2.1. Herramientas para valorizar el capital humano	14
2.2.2 La capacitación.....	14
2.2.3 Medición del stock de capital humano.....	15
2.3. MEDICION DE LA INVERSION EN CAPITAL HUMANO.....	15
2.3.1. Indicadores económicos	16
2.3.2. Indicadores sociales.....	17
2.3.3. Medición y estimación de los resultados	17
2.4. NUEVAS TENDENCIAS	18
2.4.1. Nuevas reglas a nivel global	18
3. OBJETIVOS	20
3.1. Objetivo General:.....	20
3.2. Objetivos Específicos:	20
4. METODOLOGIA	21
4.1. Universo de estudio. Aclaración.	21
4.3. Entrevista.	23
4.4. Encuesta.....	24
4.5. Análisis de Contenido.....	25
5. RESULTADOS	27
6. DISCUSIÓN.....	41
7. REFERENCIAS.	63
8. ANEXOS	65
Anexo I: Modelo de Instrumento de Recolección de Datos: Guía de Pautas	65
Anexo II. Modelo de Instrumento de Recolección de Datos: Cuestionario Encuesta.....	66
Anexo III. Modelo de Instrumento de Recolección de Datos Ejemplo de Grilla de Análisis de Contenido (Atlas. Ti).....	69

1. INTRODUCCIÓN

Las transformaciones sociales, económicas, políticas y culturales que se han producido en los últimos años con el proceso de globalización, derivado principalmente de la revolución informática y las consecuencias que ello tuvo en las comunicaciones, el comercio y hasta en nuestra forma de vivir; han derribado por completo la forma en la que las personas y las organizaciones (el mundo) llevaban a cabo sus actividades tradicionalmente.

Lejos de demonizar las consecuencias de la globalización, lo cierto es que no queda más opción que adaptarse a tales cambios si la intención es sobrevivir en este contexto de cambios dinámicos, incertidumbre y desafíos nuevos que irrumpen casi a diario. La competitividad a nivel mundial exige estándares cada vez más altos de desempeño para no quedar rezagado o fuera del sistema.

Sin embargo, estas exigencias en cuanto a nuestras aptitudes, habilidades y competencias han significado un cambio de enfoque o percepción con respecto a dónde se concentra el potencial productivo de las organizaciones. En otras palabras, las empresas (y las personas mismas) han descubierto que son ellas mismas el capital más importante de la organización y por lo tanto deben gestionarse como un activo intangible en la cadena de generación de valor.

Hoy en día las empresas están demostrando que consideran cada vez más el rol del Capital Humano como un factor determinante en la generación de valor. Por este motivo, las inversiones en la gestión de este activo se encuentran presentes ya desde la planificación estratégica de estas organizaciones. Existen antecedentes teóricos en lo relativo a si los recursos humanos deben considerarse un activo o no. Entre quienes consideramos que sí, podemos encontrar bibliografía sobre cómo medir el *stock* de capital humano en la organización (Monreal Zia, 2000) (García Lozano, Gómez García, & Solana Ibáñez, 2003) y cuáles son los indicadores que deben tenerse en cuenta para realizar dichas mediciones. No obstante, existe muy poca información disponible sobre los resultados obtenidos en casos concretos y, en la mayoría de ellos, esos indicadores apuntan a medir únicamente resultados económicos, dejando de lado el impacto social que la inversión en Capital Humano puede generar.

El presente proyecto se orienta a descubrir *cuál es el impacto o los resultados de la inversión en gestión del capital humano*, y en este sentido, cuál es la relación costo/beneficio de dichas inversiones.

Para ello, en primera instancia, es necesario definir el concepto de capital humano e incorporar la idea de que los recursos humanos constituyen un activo intangible dentro de las empresas y como tales deben ser gestionados y valorizados para aprovechar al máximo su capacidad de generar valor, tanto en lo que respecta a la productividad empresarial como su incidencia en el crecimiento económico y social del sector o región a los que pertenecen.

Basados en información relevada de varias empresas de nuestro país, a través del presente trabajo se pretende analizar cómo planifican las organizaciones su inversión en la gestión del capital humano y cuáles son los resultados que se obtienen de ello.

De allí surgen las preguntas de investigación que orientarán este proyecto:

- ¿Cómo planifican las empresas la inversión en gestión de recursos humanos? Y, a partir de ello:
- ¿Cuáles son los resultados obtenidos, tanto económicos como sociales, de dicha inversión?
- ¿Estos resultados son o fueron los esperados o no?

Si bien no existen muchas referencias explícitas de resultados puntuales o concretos de las inversiones en Recursos Humanos, la contundencia y dedicación con la que la mayoría de las empresas exitosas del mundo dedican esfuerzo, tiempo y dinero en la gestión y valorización de su capital humano, hace suponer que existe una correlación directamente proporcional entre la inversión que realizan y los beneficios económicos y sociales que retornan tanto para la empresa en sí, como para los individuos que la integran y las comunidades en las que están inmersas.

Esta investigación pretende verter un poco de luz sobre el complejo proceso decisorio de inversión cuando de Recursos Humanos se trata, exponiendo los casos de importantes empresas del ámbito nacional y los resultados obtenidos por ellas.

2. MARCO TEORICO

2.1. El Capital Humano

Es una realidad que, en la actual sociedad del conocimiento y la información, las reglas económicas, políticas y culturales se han ido modificando para adaptarse a este nuevo escenario.

Para el autor Idalberto Chiavenato (2009), los factores tradicionales de producción (tierra, capital y trabajo) ya no poseen los mismos rindes que en el pasado porque el capital financiero ha dejado de ser el recurso más importante. En su lugar, el conocimiento, el capital humano, y el intelectual, sustentan la productividad en esta era de post-industrialización en la cual el trabajo mental sustituye al manual y el sector terciario (los servicios) ocupa un lugar preponderante.

Con respecto a los nuevos cuestionamientos, Chiavenato cita a Giancarlo Pereira:

“Pero ahora ocurre que, en las organizaciones modernas, basadas en conocimientos actualizados (en las que el conocimiento es el principal recurso productivo), la contabilidad tradicional no funciona. La premisa es que los viejos parámetros de las medidas numéricas y cuantitativas de los activos tangibles ya no bastan porque, hoy en día, los principales componentes del costo de un producto son la ID (investigación y desarrollo), los activos inteligentes y los servicios. El viejo sistema de contabilidad que nos señala el costo del material y de la mano de obra del trabajo no es aplicable a estas situaciones. Las cosas cambiaron, y lo que inquieta a los contadores es la dificultad para medir el principal ingrediente de la nueva economía: el capital intelectual, el activo intangible que incluye habilidades, experiencia, conocimiento, competencia e información. El capital intelectual está en la cabeza de las personas y no en la bolsa del empleador. ¿Y cómo medir el capital intelectual, la nueva riqueza del mundo actual? La moneda del futuro ciertamente no será financiera, sino intelectual. ¿Y cómo quedará la contabilidad del futuro? La nueva realidad es que los bienes más valiosos de las organizaciones con éxito son intangibles, como la competencia organizacional, el know-how tecnológico, el conocimiento del mercado, la lealtad del cliente, la moral de las personas, la cultura corporativa, el comportamiento de los asociados de alianzas estratégicas, etc.” (Chiavenato, p.21)

Tomado de: Giancarlo Pereira, “Capital Inteligente E o Ativo Mais Valioso”, O Estado de S. Paulo, Caderno de Empregos, 10 de agosto de 1997, p. C3. (Chiavenato, 2009)

2.1.1. Concepto

El autor Monreal Zia (2000) realiza un análisis de los diversos conceptos de capital humano existentes hasta hoy y señala las siguientes características:

- Los autores están de acuerdo en que el capital humano está conformado por cualidades que poseen los individuos, pero algunos difieren en torno a que si el tipo de cualidad hace referencia a los conocimientos que posee el individuo o a una serie más amplia de facultades como capacidades, competencias, etc.
- Algunos de los autores ponen de manifiesto su valoración exclusivamente económica del capital humano y hay quienes sostienen su valor en condiciones de no mercado.
- Un grupo de autores se focaliza en el carácter individual y otros propenden la naturaleza organizacional del capital humano. Para algunos autores ambas opciones son correctas ya que consideran que el capital humano es propiedad de los individuos, pero éste puede ser “alquilado” o disfrutado por una organización. (Monreal Zia, 2000)

A continuación, se ofrece una Tabla de la evolución teórica de la definición de Capital Humano:

Teórico	Concepto
T.W Schultz 1979	Aunque el hecho de que los hombres adquieren habilidades y conocimientos útiles es algo evidente, no es evidente sin embargo que habilidad y conocimientos sean una forma de capital sea en gran parte un producto de la inversión deliberada, que en las sociedades occidentales ha crecido a un ritmo mucho más rápido que el capital convencional (no humano), y que su crecimiento bien puede ser el rasgo más característico del sistema económico se ha observado

	ampliamente que los incrementos de la producción nacional han sido relacionados en gran manera con los incrementos de la tierra, horas de trabajo y capital físico reproducible.
Gary Becker 1992	Conjunto de Capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. La noción del Capital manifiesta la idea de un stock inmaterial imputado a una persona, que puede ser acumulado
Nonaka y Takeuri 1992	Señalan que el Capital es crear nuevos conocimientos, significa literalmente recrear la empresa y a cada uno de los que la conforman en un ininterrumpido proceso de auto renovación organizacional y personal.
Stewart, Thomas A. Granica 1997	El Capital Humano de la empresa ocupa el cuadrante superior derecho, enmarcado en las personas cuyo talento y experiencias crean productos y servicios por los cuales los clientes acuden a ella en lugar de la competencia. Es un Capital.
Edwinson L. y Malone M. 1999-2000.	Definen el Capital Humano como todas las capacidades, conocimientos, destrezas y la experiencia de los empleados y directivos de la empresa. Pero tienen que ser algo más que la simple suma de estas medidas debe captar igualmente la dinámica de una organización inteligente en un ambiente competitivo cambiante.
Sven-age Westphalen 2001	Conocimiento, capacidades, competencias y otros atributos encapsulados en los individuos y en las organizaciones, que han sido adquiridos a lo largo de su vida y que son utilizados para la producción de bienes, servicios o ideas en circunstancias de mercado.
Jorgen Mortensen 2001	El valor estimado o imputado de las cualificaciones, del conocimiento científico y técnico, de las capacidades, y de la movilidad y la experiencia de un individuo, que son propiedad de este individuo (aunque temporalmente pueda estar controlado por

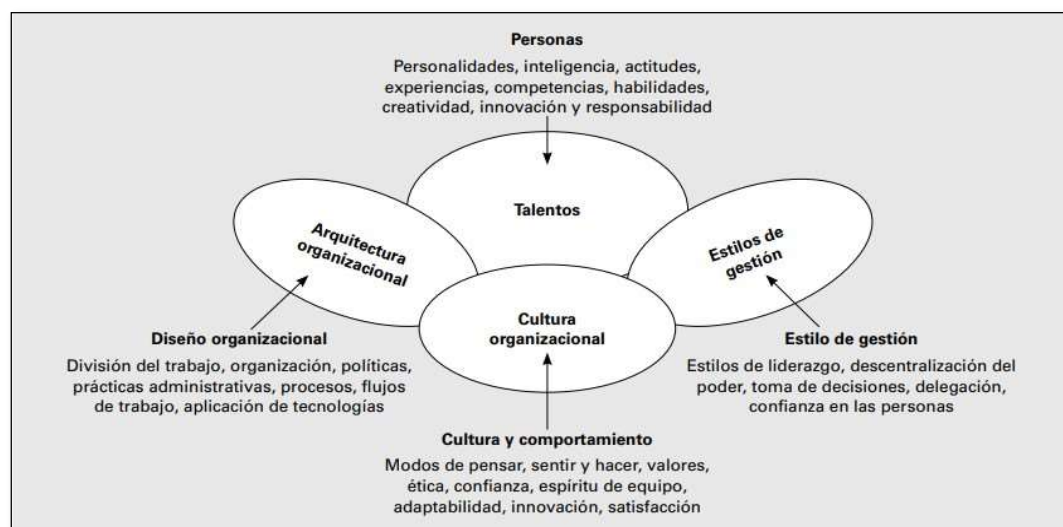
	un empresario). El capital humano es el conjunto de conocimientos, capacidades y competencias contenidas en las personas y que son relevantes o impactan en la actividad económica de la empresa donde laboran.
Rafael Alhama Belamaric 2006	Se refiere al Capital Humano como toda la riqueza individual de la persona, a sus conocimientos y capacidades, a sus actitudes, valores, motivaciones e interés a su rol en actividad social de la organización. No debe simplificarse trabajando y midiendo el impacto financiero de los “conocimientos, habilidades y destrezas que se consideran competencias claves o críticas que la Organización necesita para alcanzar los resultados propuestos.
Fischer, S. 2006	Es el valor de potencial de obtención de renta que poseen los individuos. incluye la capacidad y el talento innatos, así como la educación y las calificaciones adquiridas.
Levinson, H 2006	Considera el Trabajo como forma de Capital, y considera los “conocimientos, habilidades y destrezas” o capital humano como forma de Capital.
Becker, G 2006	El Capital humano son los conocimientos y habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, o el aprovechamiento al máximo del aporte humano, que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como parte del Capital”.
Riel Miller 2006	Conocimiento que adquieren los individuos a lo largo de su vida para producir bienes, servicios o ideas bajo condiciones tanto de mercado como de no mercado.

Fuente: Adaptado de González Paris & Cruz Suárez, (2008)

A los fines de este trabajo, hemos decidido optar por la definición propuesta por I. Chiavenato (2009) como la más completa. El autor define que para el concepto de Capital Humano no basta sólo con tener talentos, sino que los mismos deben estar en un contexto

propicio. El autor entonces afirma que el Capital Humano se compone de dos elementos principales:

- 1- Por un lado, los Talentos: conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante; pero que no deben ser considerados como un sistema cerrado, sino que debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.
- 2- Por otro lado, el Contexto: en referencia al ambiente interno adecuado para que los talentos puedan crecer y prosperar. El contexto está determinado por aspectos como: a) Una arquitectura organizacional con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas. b) Una cultura organizacional democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo. Una cultura basada en la solidaridad y la camaradería entre las personas. c) Un estilo de administración sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (empowerment). (Chiavenato, 2009)



Fuente: (Chiavenato, 2009)

2.1.2. Teorías y críticas

La teoría del capital humano tiene sus orígenes en la década de 1970, de la mano de Theodore Schultz (1961), en términos de una decisión deliberada de inversión en educación, apoyado de habilidades y conocimientos, los que él llama explícitamente “atributos adquiridos”.

Posteriormente, Gary S. Becker (1964), habla de que el capital humano debe ser asociado a la productividad de las personas en una entidad, conectándolo con el nivel de capacitación de las mismas.

En múltiples teorías del capital humano se tiende a asociar su concepto a valores netamente tangibles y económicos en lugar de hacer referencia a una persona o un conjunto de ellas, sin considerar los valores humanos, más allá de los monetarios.

Por otra parte, entre quienes prevalece una tendencia economicista del Capital Humano, existen dos grandes tendencias. Para muchos autores, el capital intelectual es un recurso y para otros es un activo (Miller, 1996).

Nuestra postura es considerar al Capital Humano como el conjunto de activos intangibles relacionados con los conocimientos aplicados, competencias y habilidades que generan valor económico, que contribuyen a la creación y desarrollo de ventajas competitivas; en organizaciones que generan un contexto propicio para que puedan desarrollarse y progresar.

2.1.3. Objetivos e impacto de su gestión.

Al analizar la inversión en Capital Humano por parte de las organizaciones, podemos afirmar que dicha inversión tiene un resultado positivo, no tan sólo para la empresa en sí, sino que también constituye una contribución para el desarrollo y el bienestar del empleado, y como un motor de progreso de la comunidad en la que está inserta.

El presente trabajo se desarrolla teniendo en cuenta estos tres niveles de impacto: a nivel individuo/empleado y a nivel organizacional, en ambos casos constituyéndose como

capital humano, y en una tercera instancia, a nivel comunidad o sociedad, como capital social.

2.2. VALORIZACION DEL CAPITAL HUMANO

2.2.1. Herramientas para valorizar el capital humano

En la basta literatura encontrada sobre el tema, gran parte de los autores hace referencia a la valorización del capital humano centrándose exclusivamente en la herramienta de la Capacitación o Aprendizaje como recurso estratégico para mejorar la competitividad de su capital humano.

Por otra parte, consideramos que toda inversión realizada en cuestión de Capital Humano, siempre y cuando la misma sea realizada de forma planificada y estratégica, significa una puesta en valor de dicho Capital. Desde este punto de vista, podríamos considerar, por ejemplo, las estrategias de la empresa para atraer y retener talentos, los programas de capacitación, los sistemas de gestión de desempeño, los incentivos económicos, etc.

Por cuestiones de tiempo y operatividad, de igual manera sólo nos ocuparemos específicamente del recurso Capacitación como herramienta esencial para la puesta en valor del capital humano, dejando abierta la oportunidad de analizar el impacto de las otras herramientas para futuras investigaciones.

2.2.2 La capacitación

En la actualidad, el principal recurso estratégico es el conocimiento. La competitividad de las empresas se basa en estos recursos intangibles que les permiten tener una ventaja competitiva sostenible e incrementar su valor en el mercado. De esta manera la formación se constituye en uno de los factores esenciales que determina la eficacia de las organizaciones (García Zambrano, García Merino, & Rodríguez Castellanos, 2012).

De acuerdo con A. Coronel (2010), la capacitación consiste tanto en el desarrollo de las competencias de una persona para la ejecución de una función o actividad determinada, como en la adquisición de conocimientos, y el desarrollo de habilidades y actitudes.

Este autor considera que la capacitación enriquece al personal y amplía su perspectiva de observar su realidad. En consecuencia, “el aprendizaje experimentado, más allá de su utilidad para el logro de los objetivos organizacionales, pasa a constituirse en un recurso propio, en un patrimonio de la persona, y que ésta podrá disponer del mismo en cualquier lugar y durante toda su vida.”

2.2.3 Medición del stock de capital humano.

Siguiendo con lo expuesto por Monreal Zia (2000), los enfoques a tener en cuenta a la hora de abordar la medición del stock de capital humano son tres:

Enfoques de Contenido

- El primero, centra su atención en el nivel formativo que los individuos poseen;
- El segundo, hace hincapié en mediciones directas de aquellas capacidades de las personas que resultan relevantes para la actividad económica.

Enfoque de Valor

Finalmente, el tercero atiende a los ingresos laborales de los trabajadores, entendiendo que éstos suponen una medida del valor de mercado del capital humano poseído por cada individuo.

2.3. MEDICION DE LA INVERSION EN CAPITAL HUMANO

Los profundos cambios que están aconteciendo a nivel mundial sitúan al conocimiento como un factor esencial del escenario económico y es por ello que las empresas que deseen mantener su competitividad en el mercado se ven en la necesidad de definir, medir, valorar, controlar y gestionar su capital humano e intelectual.

De acuerdo con Torres Ordoñez (2005), es imperativo que las empresas midan el impacto en los resultados de negocio que generan a través de la gestión de su capital humano. Ya que, si bien se pueden observar los resultados de la gestión del capital humano en el desarrollo de capacidades de las personas, la mejora de su desempeño en el trabajo o el incremento de la efectividad de los sistemas organizacionales, esto sólo tiene sentido en

la medida en que se traduzcan en resultados de negocio (productividad, calidad, servicio al cliente, competitividad, rentabilidad, generación de valor al accionista, etc.).

2.3.1. Indicadores económicos

En este punto sería interesante transpolar el modelo de 4 niveles de Kirkpatrick (1979) a la clasificación de los indicadores para la medición del impacto económico de la inversión en capital humano. Algunos indicadores que pueden tomarse en cuenta son los siguientes:

Nivel 1: Reacción: mide la satisfacción de los participantes

- Retención de personal clave (% de empleados de alto desempeño en cargos claves que permanecen en la compañía respecto a los que había a inicio de año)
- Índices de ausentismo y rotación
- Satisfacción de empleados (encuesta sobre cumplimiento de la propuesta de valor a los empleados) y clima laboral

Nivel 2: Aprendizaje: mide el cambio en conocimientos, habilidades y actitudes

- Índices de accidentes laborales.
- Resultado de evaluaciones de desempeño

Nivel 3: Comportamientos: mide el cambio de comportamientos o transferencia del aprendizaje al lugar de trabajo

- Productividad de la empresa y empleados.

Nivel 4: Resultados: mide el impacto de los cambios de comportamiento generados

- Porcentaje de incremento en los ingresos por empleado
- Porcentaje de incremento en retorno para accionistas

2.3.2. Indicadores sociales

Gran parte del conocimiento, de las capacidades, y de las competencias que adquieren los individuos son relevantes para la actividad económica y afectan al desempeño laboral en el puesto de trabajo, a la competitividad de las empresas y al crecimiento económico de las sociedades en las que están insertas.

Asimismo, la inversión en capital humano incide en gran medida en las conductas sociales, dado que puede gestar importantes efectos en la salud pública, en las tasas de criminalidad, en el medio ambiente, en la maternidad, en la participación política y en la cohesión social produciendo un impacto, en última instancia, en el bienestar de la sociedad (Monreal Zia, 2000).

El compromiso de las empresas con el desarrollo sostenible de las comunidades aledañas se hace visible a través de la materialización de programas que mejoran la calidad de vida de sus habitantes para el presente y el futuro. Estos programas implican una amplia colaboración de las comunidades y sus instituciones representativas, al igual que coordinación con el gobierno local y organizaciones del tercer sector (cooperativas, empresas de trabajo asociado, Sociedades Laborales, organizaciones no lucrativas, asociaciones caritativas, mutuas o mutualidad y microemprendimientos asociativos).

2.3.3. Medición y estimación de los resultados

En este punto es necesario diferenciar entre lo que se puede medir del impacto económico y lo que podemos estimar del impacto social de la inversión en capital humano. Es decir que los resultados obtenidos de los indicadores económicos por lo general se encuentran expresados en datos cuantitativos y por consiguiente son medibles.

Por otro lado, los resultados obtenidos de los indicadores sociales del impacto de inversión en su gran mayoría se expresan cualitativamente y es por ello por lo que solamente se tratará de una estimación o un análisis.

En cuanto a la medición económica del impacto, es necesario aclarar que, como toda inversión, para obtener resultados positivos, debe ser previamente planificada, analizada y valorada (Coronel, 2010).

Al hablar de planificación de la inversión en Recursos Humanos, algunos de los puntos a analizar son:

- la dimensión costo-beneficio.
- las posibilidades de maximizar los beneficios
- el costo de oportunidad.
- el nivel de riesgo de la inversión.
- las alternativas disponibles.
- el retorno más rápido y seguro posible de la inversión.
- el establecimiento de criterios e indicadores de control y seguimiento

2.4. NUEVAS TENDENCIAS

2.4.1. Nuevas reglas a nivel global

La autora Cristina Hebrero (2015) propone como desafío para las empresas en esta nueva era del conocimiento, desarrollar el hábito de “la medición en la generación de valor”. Para ello sugiere algunas prácticas que permitan interiorizar esta nueva filosofía de medición del capital humano:

- Incorporar al equipo de Recursos Humanos profesionales y directivos procedentes de áreas de negocio u operativas, habituados a utilizar cuadros de mando, objetivos e indicadores ya que sentirán la necesidad de desarrollarlos también en la función de gestión de personas.
- Automatizar procesos transaccionales a través de herramientas y aplicaciones de tecnologías de la información.
- Considerar la externalización cuando tenga sentido y aporte valor para facilitar la medición.
- Hacer benchmarking de manera habitual, ya que para compararnos es imprescindible medir.

- Realizar un soporte en datos tanto de las comunicaciones internas como externas. Ofrecer más comunicación sobre la empresa y la propuesta de valor al empleado, como competencia diferencial para atraer talentos.
- Separar los procesos de carácter administrativo de los procesos más estratégicos, estableciendo indicadores de eficiencia para los primeros, y de contribución o aportación de valor para los segundos.
- Focalizarse en lo importante, no es necesario medir todo, sino sólo lo prioritario y relevante.
- Asignar recursos, sobre todo tiempo, a la medición. La medición requiere dedicación para que sea rigurosa.
- Trabajar conjuntamente con Finanzas para identificar métricas de gestión de personas con impacto en los resultados financieros.
- Reforzar la consecución de objetivos a través de la vinculación a los sistemas de retribución variable. (Hebrero, 2015)

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General:

- Evaluar el impacto social y económico de las inversiones en capital humano realizadas por empresas privadas, a nivel: empleado-empresa-sociedad.

3.2. Objetivos Específicos:

- Describir y analizar el proceso de planificación de inversión en capital humano y su implementación.
- Identificar los indicadores económicos que permiten medir el retorno de la inversión en capital humano en las empresas privadas.
- Identificar y/o deducir los indicadores que permiten estimar el retorno social de la inversión en capital humano en las empresas privadas.

4. METODOLOGIA

4.1. Universo de estudio. Aclaración.

Con respecto al universo de estudio, se han tomado diversas organizaciones de distintas ramas de actividad económica. Es necesario aclarar que, para los fines de este proyecto, se eligieron organizaciones que contemplaran de manera estratégica la gestión de sus recursos humanos y que realizaran inversiones considerables en este sentido, con el objetivo de poder realizar mediciones o estimaciones de sus resultados.

Asimismo, estas organizaciones tienen en común que han impactado profundamente en las economías, medio ambiente, e incluso el modo de vida de las comunidades o áreas de influencia primaria (API) donde están insertas.

También es importante mencionar, que, por cuestiones operativas, en el caso de la empresa Ledesma (compañía líder nacional en producción de azúcar y papel, entre otros), se ha optado por tomar en cuenta sólo la planta que se encuentra ubicada en Libertador General San Martín, Jujuy, ya que esta empresa se encuentra muy diversificada en distintos puntos de nuestro país. La planta de Ledesma (Jujuy) cuenta con una estructura importantísima y suficiente para ser considerada una unidad en sí, ya que el 81% de los empleados totales de la empresa se concentran en esta unidad.

4.2. Metodología

El diseño de la presente investigación se ha planificado con diversas metodologías de acuerdo a los objetivos planteados al inicio del proyecto.

De esta manera, es que se han subdividido los objetivos y en lo que respecta al análisis del impacto económico de la inversión en Capital Humano se ha optado por dos tipos de investigación.

Relacionado al impacto de la valorización del capital humano a nivel individual o del empleado, se llevó a cabo una investigación descriptiva, del tipo cuantitativa, realizada a través de una encuesta. La población de estudio fueron los empleados y ex empleados de Minera Alumbreira, Minera Cerro Vanguardia y Ledesma-(Jujuy). El criterio muestral es No probabilístico – causal o incidental

Por otra parte, la investigación realizada en cuanto al impacto económico de la inversión en Capital Humano a nivel empresa fue de tipo exploratoria, ya que la problemática de investigación ha sido poco abordada anteriormente. En este caso, se trató de determinar de qué manera las organizaciones planifican sus inversiones en capital humano y cómo miden los resultados obtenidos. La investigación a la que se remite este trabajo fue abordada desde la metodología cualitativa. La técnica utilizada fue la entrevista en profundidad a los referentes de Recursos Humanos en cada una de las empresas en estudio.

Por último, en lo referido a la investigación del impacto social de la inversión en Capital Humano, es decir, en los resultados obtenidos a nivel social, se desarrolló nuevamente una metodología de tipo exploratoria, cualitativa, en la cual la técnica de investigación fue el análisis de contenido para hallar las variables que se toman en cuenta al momento de analizar el impacto en las comunidades. El corpus de análisis fueron los Informes de Sostenibilidad de los años 2015 y 2016 de las empresas Minera Alumbrera Ltd. y Ledesma. No fue posible conseguir informes de sostenibilidad de Minera Cerro Vanguardia SA, ya que la empresa no los tiene disponibles o no los realiza. A su vez, se analizaron datos de la Agencia de Desarrollo de Puerto San Julián e información de la página web organizacional, para el caso de Cerro Vanguardia. El criterio muestral utilizado fue no probabilístico.

El enfoque de esta investigación fue de carácter mixto, es decir exploratorio y descriptivo, y ambas tipologías se fueron desarrollando en paralelo, es decir los datos y resultados se complementaron en beneficio de la interpretación de dichos resultados. La metodología utilizada es de tipo cualitativa y cuantitativa debido a que fue necesario trabajar tanto sobre el contenido de los fenómenos de análisis, como así también se desarrolló una clasificación, medición y descripción de la información recolectada.

Metodología.

Tabla 1.

Ficha Técnica.

	Impacto Económico		Impacto Social	
Tipo de investigación	Exploratorio	Descriptivo	Exploratorio	
Metodología	Cualitativa	Cuantitativa	Cualitativa	
Técnica	Entrevista	Encuesta	Análisis De contenido	
Instrumento	Guía de pautas	Cuestionario	Grilla de análisis	
Población / Corpus de Análisis	Homogénea (referentes de RRHH de cada organización).	Homogénea (participantes empleados y ex empleados de las empresas estudio)	Homogénea (Informes anuales de sostenibilidad / Informes socio-económicos)	
Criterio Muestral	No probabilístico.	No probabilístico.	No probabilístico	
	Intencional	Accidental	Intencional	
Muestra	3	47	6	

Fuente: Elaboración Propia.

4.3. Entrevista.

Participantes: La entrevista se llevó a cabo con una muestra de 4 participantes, seleccionados con un criterio no probabilístico – intencional (Vieytes, 2004), es decir, se seleccionaron aquellos sujetos que poseen el conocimiento teórico sobre el tema.

- Participante N.º 1: Sr. Hernán García, Licenciado en Relaciones Laborales, Gerente de RRHH & Sustentabilidad, Minera Cerro Vanguardia.
- Participante N.º 2: Sr. Pablo Álvarez Gómez Omil, Analista Sr. de RRHH, Minera Alumbrera.
- Participante N.º 3: Sr. Luis Torres, Licenciado en Recursos Humanos, Gerente de RRHH y Administración, Minera Alumbrera.
- Participante N.º 4: Sr. Ricardo Salas, Licenciado en Recursos Humanos, Jefe de Gestión del Talento del NOA, Ledesma SAAI.

Instrumento: el instrumento utilizado fue una grilla de pautas semiestructurada, de 12 preguntas abiertas. (Ver Anexo I) La población de estudio fueron referentes del área de Recursos Humanos de cada empresa. El criterio muestral fue Intencional u opinático, ya que se requiere de informantes claves sobre situaciones específicas, partiendo del interés de la investigación.

Procedimiento: se trata de un enfoque cualitativo cuyo diseño es no-experimental (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Es decir, se realiza sin manipular intencionalmente las variables independientes, sino que se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural. Por los motivos expuestos anteriormente, no fue posible realizar entrevistas in situ, por lo que las mismas se desarrollaron vía telefónica o virtual, en las fechas y horarios convenidos con cada uno de los referentes. Antes de comenzar con la entrevista se les explico el objetivo de la investigación, luego se les presentó la guía de pautas. Una vez obtenidas todas las respuestas, los contenidos fueron analizados, de manera de observar similitudes y diferencias entre los resultados, luego se expusieron los datos a través de cuadros comparativos.

4.4. Encuesta.

Participantes: la encuesta se llevó a cabo con una muestra de 47 participantes, seleccionados con un criterio no probabilístico- accidental, se seleccionaron aquellos sujetos a los que se ha tenido fácil acceso y han podido brindar información. Los participantes eran empleados y ex empleados de las empresas en estudio.

Instrumento: el instrumento utilizado fue un cuestionario de 9 preguntas, orientadas a evaluar los resultados de la inversión a través de la apreciación subjetiva de los empleados y/o ex empleados de las empresas en estudio (**Ver Anexo II**)

Procedimiento: se trata de un enfoque cuantitativo y no-experimental, es decir se realiza sin manipular intencionalmente las variables independientes, sino que se observa el fenómeno tal y como se da en su contexto natural. El cuestionario se aplicó sobre una muestra no representativa de manera autoadministrada (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). Debido a la distancia geográfica en la que se encuentran estas organizaciones, es que se decidió utilizar un cuestionario virtual a través del sitio SurveyMonkey, para que los interesados puedan responder los cuestionarios a través de PCs o teléfonos celulares. La encuesta se lanzó el día 31/10/17 y se obtuvo una muestra de 47 respuestas en total. Los resultados obtenidos fueron expuestos utilizando métodos estadísticos (Tablas de frecuencia- porcentaje y gráficos).

4.5. Análisis de Contenido.

Materiales: se analizaron las siguientes publicaciones:

- ✓ Informe de Sostenibilidad 2015 - Minera Alumbrera
- ✓ Informe de Sostenibilidad 2016 – Minera Alumbrera
- ✓ Informe de Sostenibilidad 2015 – Ledesma
- ✓ Informe de Sostenibilidad 2016 – Ledesma
- ✓ Informes de la Fundación Agencia de Desarrollo de Puerto San Julián
- ✓ Página web organizacional de Cerro Vanguardia S.A:

Tipo de Estudio: se trata de un estudio interpretativo, ya que se trabajó con datos cualitativos obtenidos de los diferentes materiales.

Procedimiento: para el análisis de contenido, el instrumento de relevamiento de datos utilizado fue una grilla de análisis para recopilar datos tales como: Grupos de interés;

montos de inversiones en las comunidades; Objetivos Sociales en común; actividades de capacitación destinadas a los miembros de la comunidad, etc.

Análisis de la información: se trata de un tipo de análisis cualitativo, se recopilaban los datos de acuerdo a los temas establecidos. Se analizaron, agruparon y organizaron los datos y se procedió a interconectar cada uno de los temas en diferentes categorías y subcategorías de un nivel general a un nivel específico, mediante la utilización del software Atlas. Ti. Los resultados se expusieron para su observación a través de Gráficas.

5. RESULTADOS

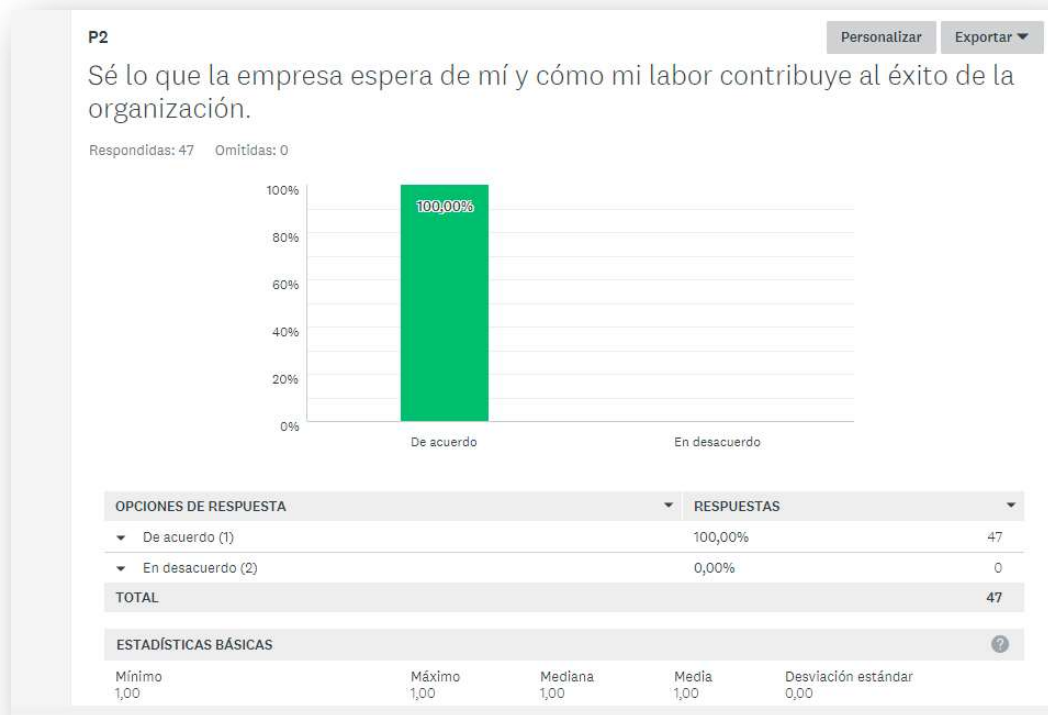
A continuación, se expone la información organizada en base los objetivos específicos planteados para este trabajo, que surge de las encuestas, las entrevistas en profundidad y el corpus de análisis. Como fue planteado al inicio del trabajo, cada objetivo a su vez será desglosado en tres niveles de análisis: nivel individuo/empleado, nivel empresa y nivel sociedad.

Objetivo específico No.1

Obj. N°1: Describir y analizar el proceso de planificación de inversión en capital humano y su implementación.			
Nivel	1.Individuo (Encuesta)	2.Empresa (Entrevistas)	3.Social (Informes)
Resultados	P (Pregunta) 2	P2 – P5	Planificación actividades / programas

Objetivo 1- Nivel 1: Describir y analizar el proceso de planificación de inversión en capital humano y su implementación. Nivel individuo.

Para responder al interrogante del primer objetivo, a nivel individual, se tomó como referencia la respuesta de los encuestados a la pregunta 2 del cuestionario. El 100 por ciento de los encuestados afirmó conocer de qué manera su trabajo está /estaba alineado con los objetivos organizacionales y cuál es/era el aporte que dicha labor al éxito de la empresa. El objetivo de esta pregunta es poner en evidencia si las empresas en estudio realizan una gestión completa de los recursos humanos que las componen y de qué manera eso se advierte en la percepción de sus empleados en cuanto a su labor en la organización y las metas que se persiguen.

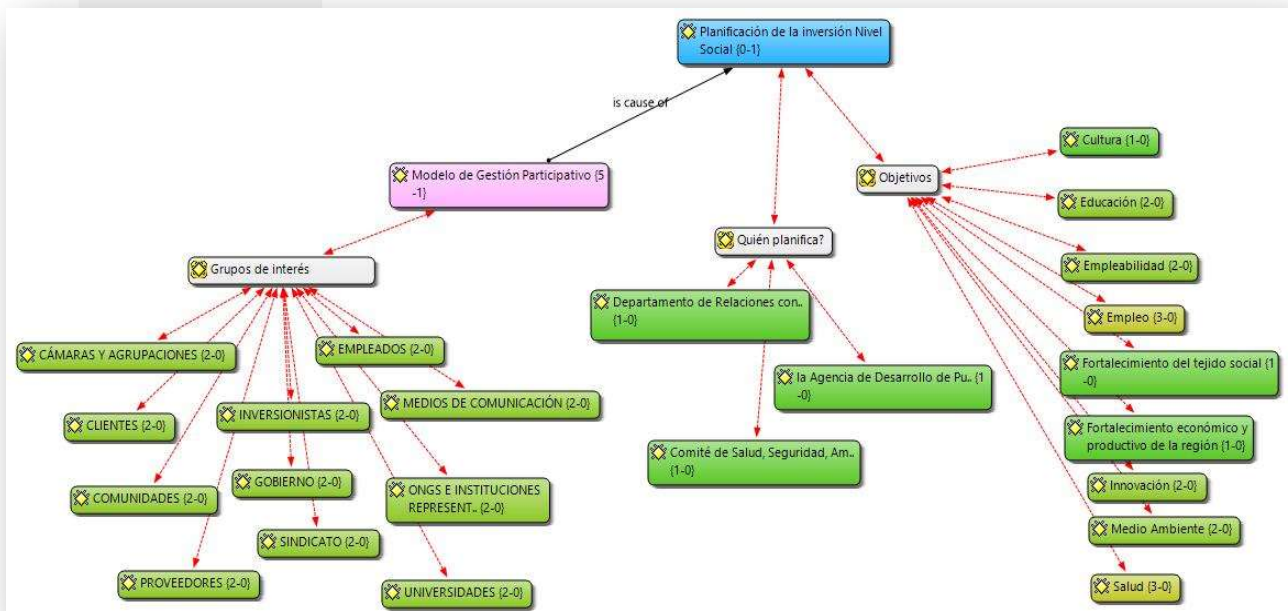


Objetivo 1- Nivel 2: Describir y analizar el proceso de planificación de inversión en capital humano y su implementación. Nivel empresa.

OBJETIVO	PREGUNTA RELACIONADA	RESPUESTA GRAL	EJEMPLO TEXTUAL
PLANIFICACION DE LA INVERSION EN CAPITAL HUMANO	¿Se considera al CH un activo?	SI	<i>“Estoy convencido que SI, que nuestros empleados, sus conocimientos y sus prácticas son un activo intangible importante dentro del grupo” “Es el Talento Humano lo que hace que MAA se convierta en algo especial.”</i>
	Nombre del departamento o área encargado	Varían	<i>“Gerencia de Recursos Humanos – Sector How We Work” “Dirección de Talento y Desarrollo Organizacional”</i>
	¿Como se planifican las inversiones?	Involucra a los altos mandos.	<i>“Se realiza un presupuesto anual de inversión en sucesivas reuniones que se llevan a cabo con los gerentes y superintendentes.”</i>

		Visión a largo plazo. Se revisan anualmente.	“Al comienzo de un nuevo ejercicio se evalúan, analizan y acuerdan con cada departamento de la empresa” “la estructura cambió, (...) , para que el Directorio pueda poner el foco en la visión estratégica de largo plazo.”
	Qué % o monto se destina a la gestión de RRHH?	1 a 3 % de las remuneraciones anuales	“se presupuestaba un 3% de las remuneraciones anuales a Capacitación y desarrollo”
	Qué área de RRHH recibe el mayor % de inversión?	Capacitación	“El presupuesto en lo que refiere a Capacitación se reparte en base a distintas variables” “El 70% del presupuesto de RRHH que no es el destinado a salarios se ocupa en las actividades de formación y desarrollo. El resto es para gestiones legales y administrativas.”

Objetivo 1- Nivel 3: Describir y analizar el proceso de planificación de inversión en capital humano y su implementación. Nivel sociedad.



Se observa que la planificación de la inversión en Capital Humano en las tres empresas tiene como común denominador un modelo de gestión participativo, en el cual intervienen representantes de cada uno de los grupos de interés relacionados con ellas.

En el caso de Cerro Vanguardia, se creó una entidad independiente denominada Agencia de Desarrollo de Puerto San Julián. El informe analizado expresa que esta "institución cuyo funcionamiento es solventado por Cerro Vanguardia, señala la decidida orientación a generar un desarrollo responsable en la región, en asociación con autoridades locales y provinciales, la Universidad Nacional de la Patagonia Austral, la Cámara de Comercio, y la Sociedad Rural de Puerto San Julián." En el mismo documento, se da cuenta de que se pone "en marcha el proceso interinstitucional, interdisciplinario y participativo para planificar estratégicamente el desarrollo sustentable de San Julián y su zona de influencia hacia el año 2020." (Informe de la Fundación Agencia de Desarrollo de Puerto San Julián 2016)

Por otra parte, el Informe de Sostenibilidad de Minera Alumbreira 2016 expresa que "un diálogo fluido con nuestros grupos de interés genera un beneficio mutuo" y que se reciben las preocupaciones de la comunidad y se toman en cuenta para el diseño de los proyectos comunitarios.

En este sentido, las empresas reconocen el diálogo como herramienta fundamental en el proceso de toma de decisiones para la inversión. "Buscamos mantener un diálogo constante con la comunidad para acompañarla en problemas que ella misma identifica." (Informe de Sostenibilidad Ledesma 2016). "Apelamos a una comunicación constructiva, oportuna, basándonos en hechos para abordar una amplia variedad de asuntos. El diálogo avala nuestro proceso de toma de decisiones" (Informe de Sostenibilidad Minera Alumbreira 2016).

También es importante destacar que otro punto en común en la planificación y toma de decisiones de inversión es que las mismas siempre están a cargo de la alta dirección de las empresas, quienes definen la dirección estratégica de las actividades de sostenibilidad y supervisan la elaboración e implementación de los programas estratégicos vinculados a los objetivos planteados. De esta manera encontramos a la Agencia de Desarrollo de Puerto San Julián, para Minera Cerro Vanguardia; Comité de Salud, Seguridad, Ambiente y

Comunidades (HSEC) del Directorio de Glencore, para Minera Alumbreira; y el Departamento de Relaciones con la Comunidad, para Ledesma.

En cuanto a los objetivos a los cuales está orientada la inversión a nivel social, las empresas realizan amplias acciones en torno a la mejora de la Educación, la Salud, el Medio Ambiente, el Empleo y la Empleabilidad, el fortalecimiento del Tejido Social mediante actividades de integración ciudadana y deportes, el fortalecimiento económico y productivo de la región a la que pertenecen, y la cultura.

Objetivo específico No.2

Obj. N°2: Identificar los indicadores económicos que permiten medir el retorno de la inversión en capital humano en las empresas privadas.			
Nivel	1.Individuo (Encuesta)	2.Empresa (Entrevistas)	3.Social (Informes)
Resultados	P 3-6	P6 – P8	Montos inversión Indicadores Resultados

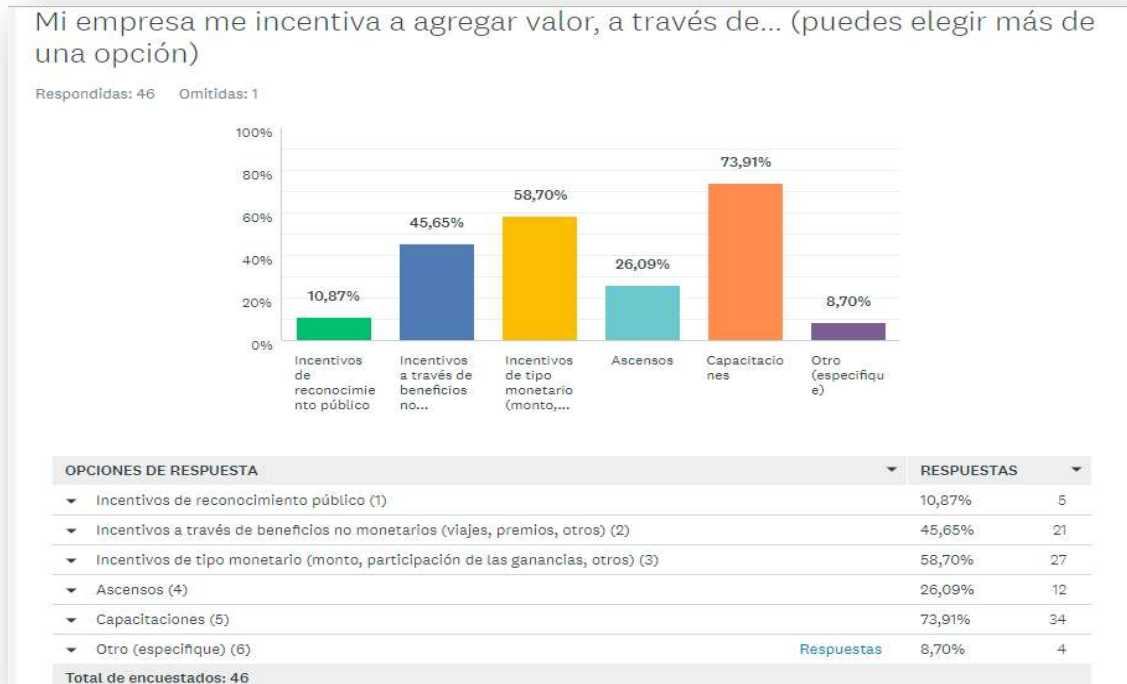
Objetivo 2 - Nivel 1: Identificar los indicadores económicos que permiten medir el retorno de inversión en capital humano en las empresas privadas. Nivel individuo.

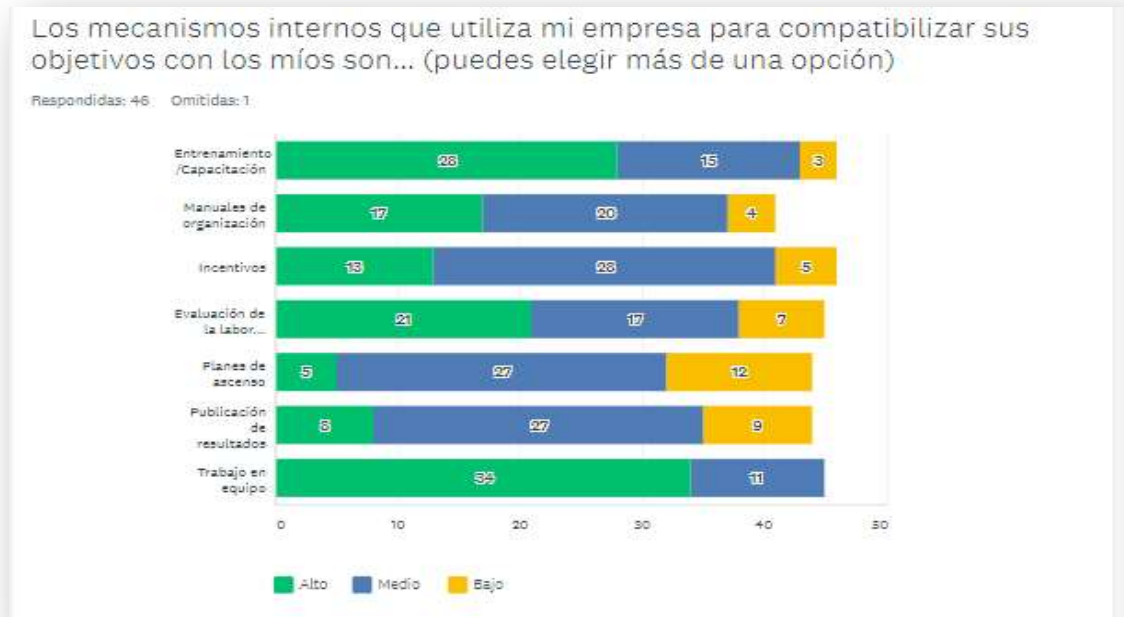
Para responder al interrogante del primer objetivo, a nivel individual, se tomó como referencia las respuestas de los encuestados a las preguntas 3 a 6 del cuestionario.

En cuanto a los resultados de la inversión en RRHH a nivel empleado, las encuestas arrojaron datos interesantes con respecto a la apreciación que los empleados tienen de ello, a saber:

- 73,91% de los empleados pondera las capacitaciones como mejor aliciente comparado contra el 58,70% de los incentivos monetarios.

- El 69,57% de los empleados respondió estar De Acuerdo, o Totalmente de Acuerdo con la manera en que la empresa lo capacita. El 18,6 % se mantuvo neutral.
- EL 84,79% de los empleados manifestó estar De Acuerdo, o Totalmente de Acuerdo con su desarrollo profesional. Sólo un 6,98% expuso estar en desacuerdo.







Objetivo 2- Nivel 2: Identificar los indicadores económicos que permiten medir el retorno de inversión en capital humano en las empresas privadas. Nivel empresa.

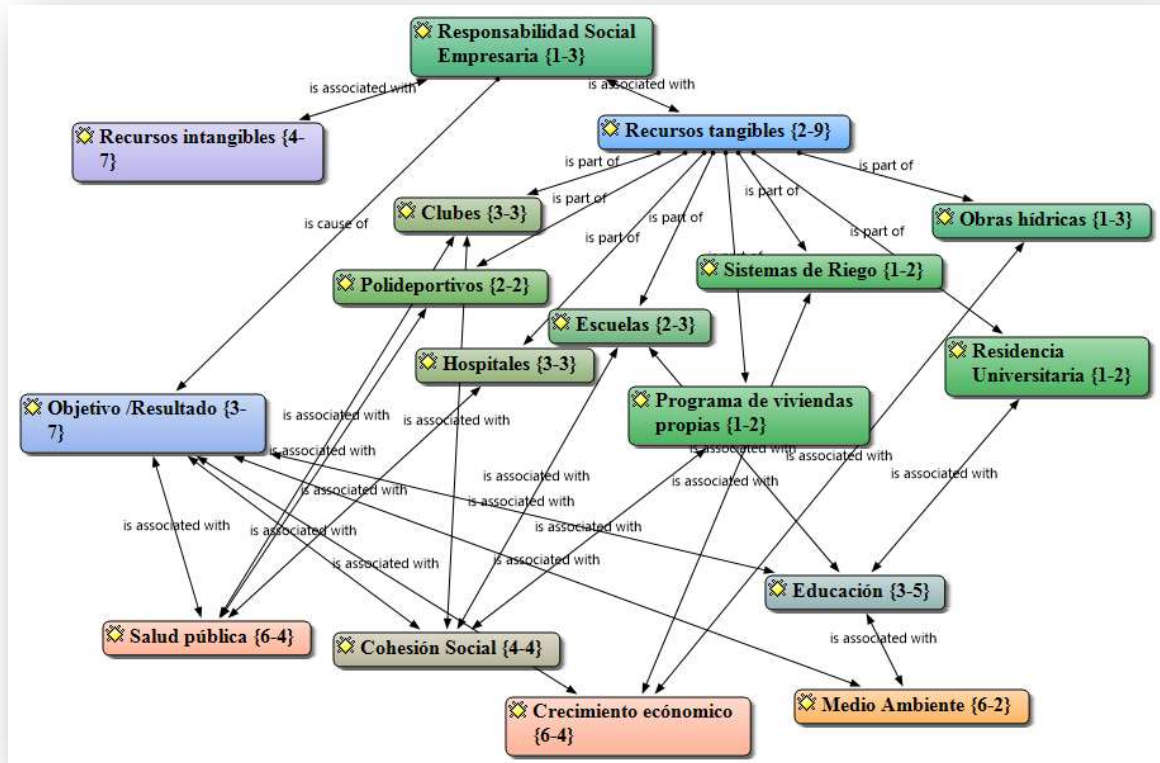
OBJETIVO	PREGUNTA RELACIONADA	RESPUESTA GRAL	EJEMPLO TEXTUAL
IDENTIFICAR INDICADORES ECONÓMICOS DE INVERSION EN RRHH	¿Se realizan mediciones de los resultados de inversión en RRHH?	No específicamente	<p><i>“Se realizan mediciones de las eficacias de los entrenamientos.”</i></p> <p><i>“Las inversiones en Capacitación en este sentido no se medían formalmente.”</i></p>
	Indicadores utilizados	Evaluaciones de capacitación y desempeño/	<i>“La mayoría de los mismos cuentan con evaluaciones específicas sobre la inversión afectada. De algunos se obtienen resultados inmediatos, de otros</i>

		Índices de seguridad laboral	<i>a mediano plazo y con seguimientos particulares.” “se hacen seguimientos más minuciosos de los indicadores referidos a incidentes laborales y pérdidas económicas relacionadas a ello”</i>
	¿Sólo miden resultados económicos?	No, también buscan resultados de índole no económica	<i>No, los mismos miden y apuntan a que la carencia del conocimiento haya sido cubierta. No, se hace un seguimiento de las actividades y programas con la comunidad. Mucho de eso se encuentra detallado en los informes de Sostenibilidad.</i>

Objetivo 2 - Nivel 3: Identificar los indicadores económicos que permiten medir el retorno de inversión en capital humano en las empresas privadas. Nivel social.

Observamos que las empresas ponen gran énfasis en las inversiones en recursos y capital tangible para la sociedad, según consta en los informes, por ejemplo: para la mejora de la calidad de vida de la comunidad como el Programa de Vivienda Propia, la construcción de escuelas y hospitales, la creación de polideportivos y clubes, y las inversiones para obras de potenciación productiva como lo son los sistemas de riego y las obras hídricas, entre otros.

Como puede apreciarse en el gráfico, cada una de estas acciones se encuentra vinculada a uno o varios de los objetivos estratégicos planteados por las empresas, como parte de su plan de sostenibilidad o RSE.



Objetivo específico No.3

Obj. N°3: Identificar y/o deducir los indicadores que permiten estimar el retorno social de inversión en capital humano en las empresas privadas.			
Nivel	1.Individuo (Encuesta)	2.Empresa (Entrevistas)	3.Social (Informes)
Resultados	P 7-9	P 9-10	Montos inversión Indicadores Sociales Resultados

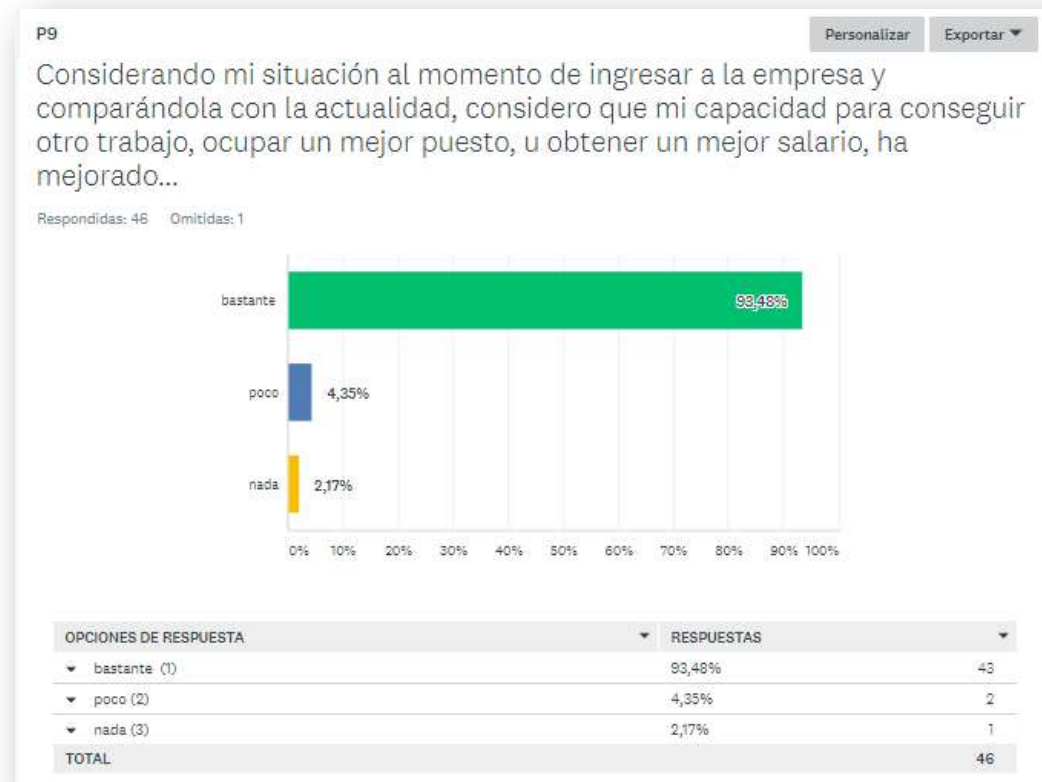
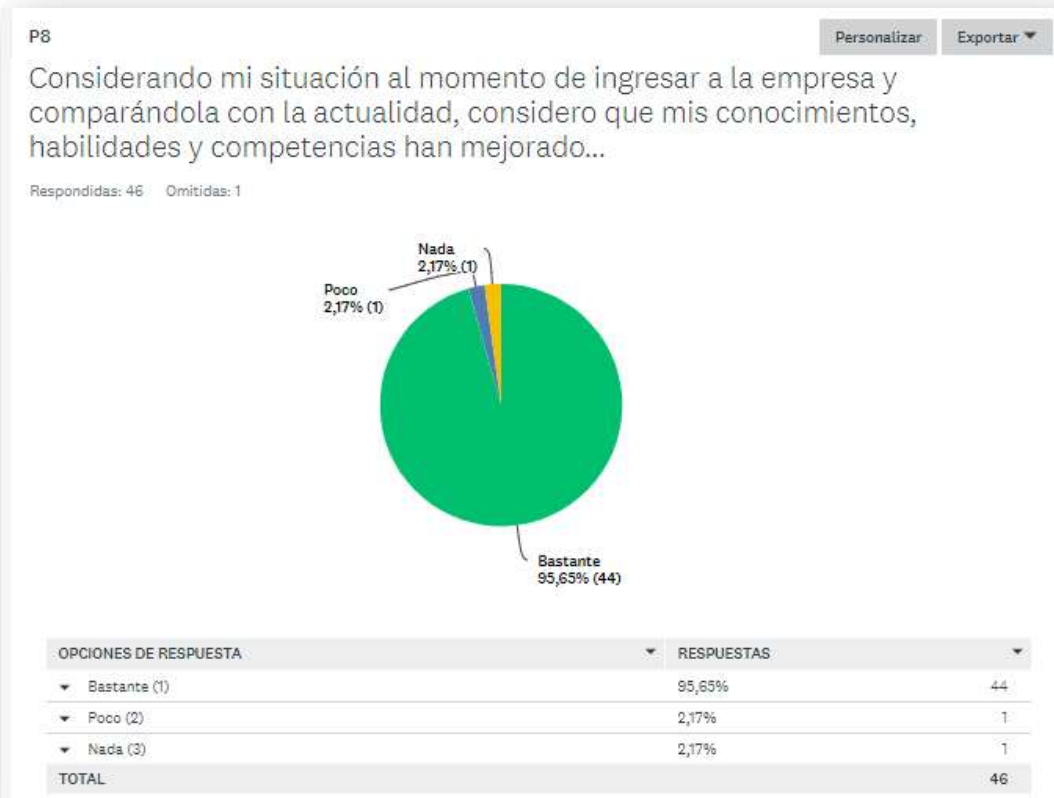
Objetivo 3 - Nivel 1: Identificar y/o deducir los indicadores que permiten estimar el retorno social de inversión en capital humano en las empresas privadas. Nivel individuo.

Para responder al interrogante del tercer objetivo, a nivel individual, se tomó como referencia las respuestas de los encuestados a las preguntas 7 a 9 del cuestionario.

En cuanto a los resultados sociales de la inversión en RRHH a nivel empleado, las encuestas arrojaron que:

- El 76,09% de los encuestados dijo estar “De Acuerdo” o “Totalmente de Acuerdo” con que su organización está/estaba comprometida con su desarrollo profesional.
- El 95,65% reconoció que sus conocimientos, habilidades y competencias han mejorado con respecto al momento en que ingresaron a la empresa.
- El 93,48% considera que mejoró su capacidad de conseguir empleo, obtener un ascenso, o percibir mejor salario.





Objetivo 3 - Nivel 2: Identificar y/o deducir los indicadores que permiten estimar el retorno social de inversión en capital humano en las empresas privadas. Nivel empresa.

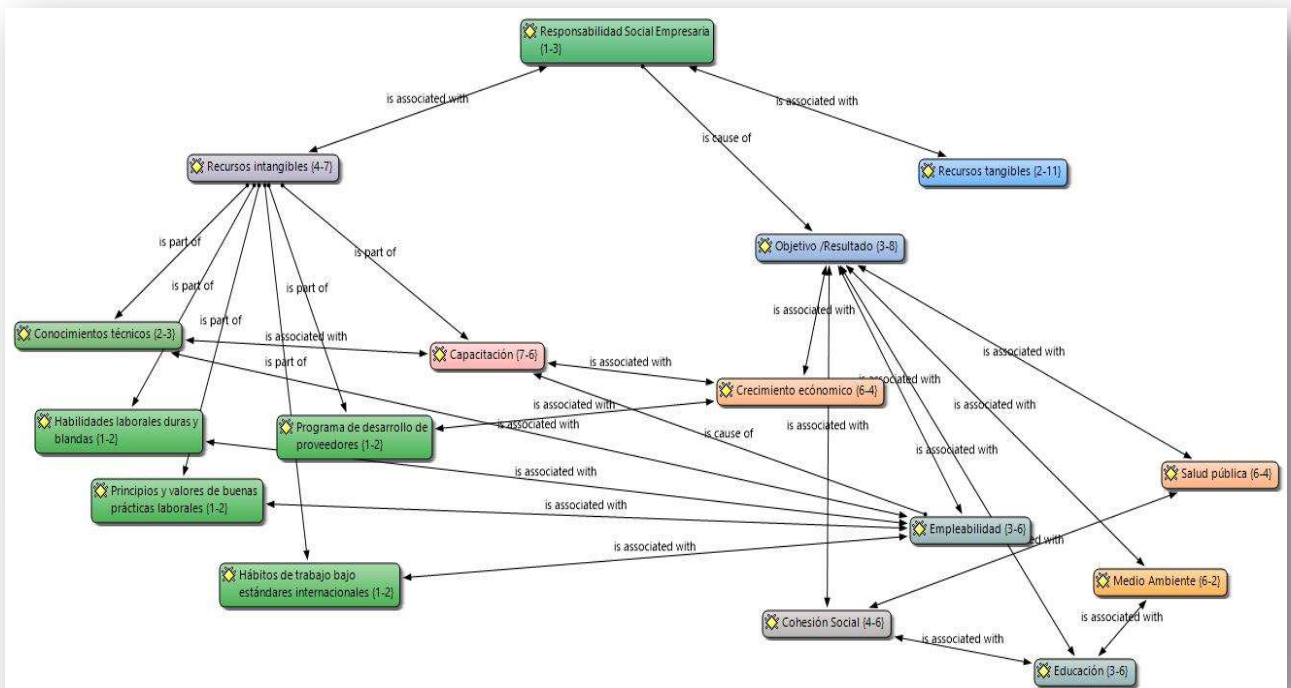
OBJETIVO	PREGUNTA RELACIONADA	RESPUESTA GRAL	EJEMPLO TEXTUAL
<p>IDENTIFICAR INDICADORES SOCIALES DE INVERSION EN RRHH</p>	<p>¿Se miden los resultados a nivel social?</p>	<p>Sí</p>	<p>“Sí. Por medio de encuestas propias y realizadas por terceros creíbles.”</p> <p>“Siempre se ha tratado de que la inversión en Capacitación se vea reflejado en beneficios para la empresa. Por ejemplo el programa de pasantías y aprendices (...) Todo ese presupuesto en Capacitación ha sido en pro de la compañía tanto para desarrollar el Capital Humano o cubrir las necesidades de la Compañía”</p> <p>“Sí, por ejemplo, en una encuesta realizada entre sus alumnos de los últimos cuatro años (del Programa de Capacitación en Informática), el 67 por ciento sostuvo que la formación recibida le permitió acceder a nuevas oportunidades de trabajo</p>
	<p>¿Los resultados son los esperados?</p>	<p>Sí y exceden las expectativas</p>	<p>“Creo que los resultados de la formación y aporte de Cerro Vanguardia sociales y laborales han superado las expectativas ya sea de la empresa como de la comunidad en su totalidad.”</p> <p>“Los resultados han sido siempre positivos y superaron las expectativas”.</p> <p>“Los resultados fueron siempre positivos, y considero que en muchos casos excedieron lo esperado”</p>

Objetivo 3 - Nivel 3: Identificar y/o deducir los indicadores que permiten estimar el retorno social de la inversión en capital humano en las empresas privadas. Nivel Social.

Por último, pero no menos importante, podemos observar como las empresas no sólo realizan inversiones en bienes de capital y obras físicas para el bien público, sino que también dedican tiempo y recursos económicos en la creación y/o potenciación de los recursos intangibles de la comunidad.

Esto lo logran mediante la implementación de programas de desarrollo de proveedores locales y de planes de capacitación destinados a miembros de la comunidad, a través de los cuales logran transmitir conocimientos técnicos específicos, principios y valores de buenas prácticas laborales, hábitos de trabajo bajo estándares internacionales, etc., que implican un valor agregado importante para la comunidad y cuyo valor económico es difícil de cuantificar.

Nuevamente, estos recursos intangibles son de gran importancia para la consecución de los objetivos estratégicos de sostenibilidad, como lo son la generación de empleo y la mejora de la empleabilidad, la cohesión social, la salud pública, el medio ambiente y el crecimiento económico de la región.



6. DISCUSIÓN

➤ *Interpretación de los Resultados:*

En el presente apartado se exponen los tres objetivos tenidos en cuenta para llevar a cabo la evaluación del impacto económico y social de las inversiones en Capital Humano, analizando las perspectivas de los tres agentes involucrados en el proceso: los individuos (empleados), como receptores directos de la inversión; la empresa, como agente inversor y receptor de las utilidades de la inversión; y por último, la sociedad o comunidades aledañas a estas organizaciones, ya que a través de las prácticas de Desarrollo Sostenible, Programas Comunitarios y/o Programas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE), también ven acrecentado su Capital Social.

Cabe aclarar que la división entre las perspectivas de los agentes para cada objetivo del proyecto se realizó a los fines de organizar este trabajo para facilitar su comprensión, pero que no se trata de una división real. Tanto los individuos, como las empresas y las comunidades, forman parte de un sistema abierto, en constante movimiento y cambiante, y afectado permanentemente por los devenires del contexto micro y macroeconómico y social de nuestro país. Todas las partes de este sistema se encuentran intrínsecamente relacionadas entre sí, complementándose y retroalimentándose recíprocamente.

Finalmente, se concluye con las consideraciones finales con respecto a la consecución del objetivo general del proyecto, las implicancias prácticas para quienes trabajamos en el desafiante mundo de los Recursos Humanos, y las reflexiones sobre la puerta que queda abierta para seguir ampliando este estudio con futuras líneas de investigación.

1- Resultados para el Objetivo 1: El proceso de planificación de inversión en capital humano y su implementación.

En lo referido a la planificación de la inversión, debemos centrarnos en la empresa como principal agente de la proyección de las inversiones. De la investigación se desprende que el proceso de planificación de las inversiones en las tres organizaciones en estudio se realiza de forma metódica y ordenada, y asociada a la planificación estratégica, a corto, mediano y largo plazo. La participación de la cúpula directiva en este proceso es fundamental para la visualización de los objetivos a largo plazo, los cuales se van materializando y plasmando en acciones a medida que se extienden, primero a los mandos medios y, finalmente, al resto de la organización.

En concordancia con lo planteado en nuestro Marco Teórico, podemos decir que las tres empresas cumplen con los requisitos necesarios propuestos por Coronel (2010), de que toda inversión, para obtener resultados positivos, debe ser previamente planificada, analizada y valorada. No se trata de acciones aisladas, realizadas al azar, sino que se encuentran alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

Estos resultados se obtienen de las entrevistas en profundidad con los referentes de RRHH de cada organización. El Lic. Luis Torres, Gerente de RRHH y Administración, explica que “anualmente se evalúa y se establece el presupuesto necesario para hacer frente a los requerimientos de desarrollo de capital humano.” El objetivo principal de la Gestión de RRHH de esta empresa es el desarrollo de los trabajadores, y esto se logra principalmente a través de programas de capacitación que generan oportunidades de crecimiento laboral. Para ello, Minera Alumbrera busca incorporar y retener talentos con potencial. Estos objetivos sólo son posibles debido a que la empresa tiene una visión, una misión y valores claros, apuntalados por la decisión gerencial de asumir estos objetivos como estratégicos y planificar en consecuencia sus acciones de RRHH con una proyección a largo plazo.

En el caso de la empresa Ledesma (Jujuy), también podemos observar cómo la Gestión de Recursos Humanos forma parte de las decisiones estratégicas de la compañía, al punto de reestructurar esta área con el fin de alinearla con los objetivos a largo plazo de esta. Es por ello que en el 2016 se creó la Dirección de Talento y Desarrollo

Organizacional, que reemplazó a la gerencia de Recursos Humanos, en línea con el propósito de acrecentar las capacidades individuales y colectivas de la empresa.

Otro dato importante para destacar es que la temática de la inversión en Capital Humano derivó inevitablemente en el tópico de la inversión en Capacitación. Estas empresas poseen departamentos o áreas específicos destinados a la Capacitación y Desarrollo de su Capital Humano. En todas ellas, la inversión en Capacitación es un proceso estandarizado que se inicia con un instrumento para determinar las Necesidades de Capacitación y que también se encuentra asociado a la herramienta de evaluación de desempeño, planteándose así objetivos anuales de capacitación y desempeño para todo el personal. El Lic. Hernán García, Gerente de RRHH y Sustentabilidad de Minera Cerro Vanguardia S.A. expresa que la empresa planifica su inversión en capital humano a través del departamento de Capacitación y Desarrollo.

Por otra parte, cabe recalcar que el monto de inversión en capacitación realizado por estas empresas se calcula como un porcentaje obtenido de la relación entre el monto de remuneraciones anuales pagadas al personal y la cantidad de horas anuales de capacitación por empleado en cada una de ellas.

En este sentido el Lic. García de Cerro Vanguardia explica que “en el pasado se presupuestaba un 3% de las remuneraciones anuales a Capacitación y desarrollo. Actualmente estamos por debajo del 1% debido a que la mina se encuentra actualmente cercana al cierre” y agrega que “el presupuesto en lo que refiere a Capacitación se reparte en base a distintas variables. (cantidad de nómina, entrenamientos mandatorios y carencias de capacitación específicas)”. En una entrevista previa, la Lic. María Noé Román, Responsable de Comunicaciones de la empresa, brindó detalles del proceso de planificación de las capacitaciones en CVSA. La Lic. Román explicó que al finalizar cada año se realiza un relevamiento de las necesidades de capacitación, con cada una de las gerencias, para planificar las actividades de capacitación del año siguiente. En este proceso, cada área detecta sus necesidades de capacitación y luego se decide si la capacitación será brindada por alguien interno o si se requiere llamar a un proveedor externo, que se da en la mayoría de los casos. Algunas capacitaciones son en la compañía, en otras los empleados viajan.

Por su parte el Lic. Torres de Minera Alumbreira afirma que “el 70% del presupuesto de RRHH que no es el destinado a salarios se ocupa en las actividades de formación y desarrollo. El resto es para gestiones legales y administrativas.” En el caso de Minera Alumbreira, la cantidad de horas destinados a capacitación por empleado también se ha visto reducida durante el último año debido a que se encuentra, al igual que Cerro Vanguardia, en etapa de cierre. Mientras que, en el año 2015, el promedio de horas de capacitación por empleado fueron 118, para una dotación de 1953 personas; en 2016 las horas de capacitación se redujeron a 54 para una fuerza laboral de 1850 empleados. Sin embargo, este porcentaje de horas promedio continúa significando una inversión contundente en capacitación.

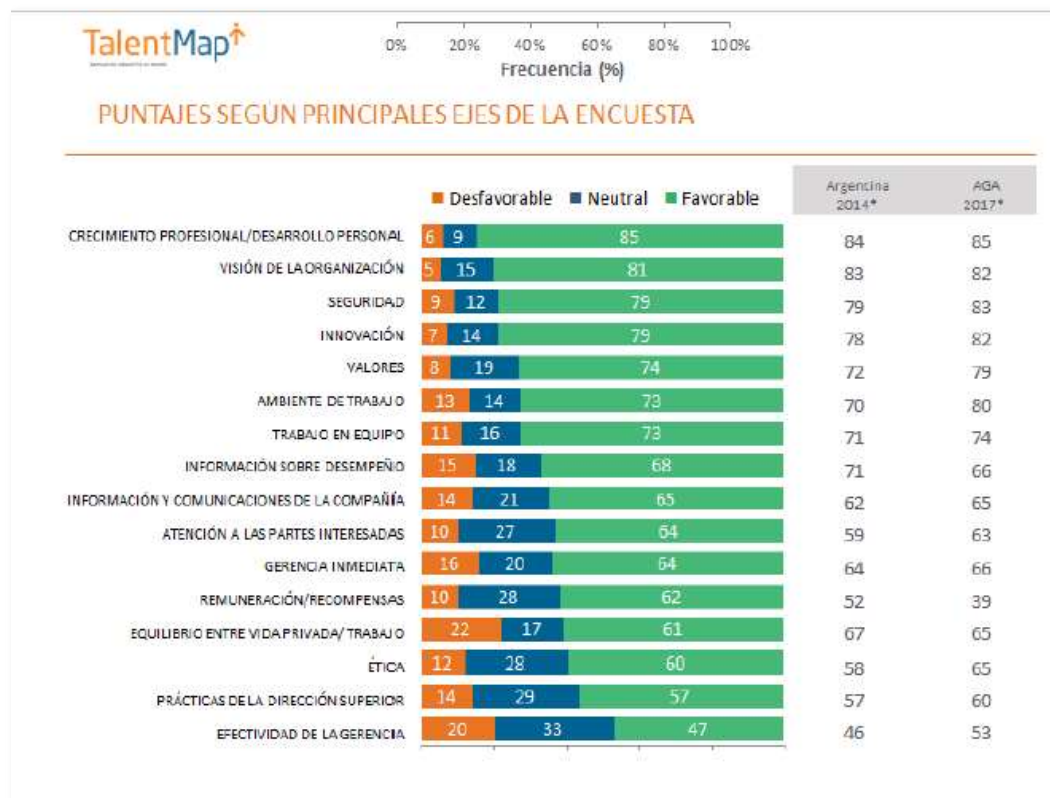
Una entrevista mantenida con el Sr. Pablo Álvarez Gómez Omil, Analista Senior de RRHH de MAA, explica en detalle cómo la empresa realiza su plan anual de capacitación. En esta empresa, el plan anual de capacitación se desarrolla en febrero y marzo porque va de la mano con el proceso de administración del desempeño, para poder detectar las necesidades de capacitación se hacen junto con el proceso de evaluación. Cuando se hace la devolución de los resultados de esa evaluación se plantean cuáles van a ser las necesidades de capacitación para el año siguiente. Entonces se hace el plan de detección de necesidades de capacitación en el momento de la evaluación y se plasma en el presupuesto del año siguiente, cuáles van a ser los programas que se van a desarrollar. Así sean programas internos como el PDL (liderazgo) o capacitación externa. También existe lo que es el Refresh, para los que ya habían participado en años anteriores se hace un refresco de la capacitación para que se mantenga vigente.

En el caso de Ledesma, según datos arrojados en el último Informe de Sostenibilidad, cada empleado (de un total de 6613) recibió en promedio 9 horas de capacitación durante el 2016. El Lic. Salas, Jefe de Talento de Ledesma, explica que el logro de la excelencia en la operación de los procesos productivos mediante la capacitación profesional y el desarrollo constituyen un fuerte eje estratégico de las acciones corporativas que se fijan anualmente. Estas acciones se traducen en varios programas y adoptan distintas modalidades, como por ejemplo el Programa de Jóvenes Profesionales, el Programa de Prácticas Universitarias, el Programa de técnicos de las escuelas papelera y azucarera y desde hace unos años la puesta en marcha del Programa de Coordinadores de Capacitación

en ingenio, que incorpora referentes de las distintas gerencias de la empresa a la gestión de los procesos formativos para detectar necesidades de capacitación y realizar propuestas de mejora.

Para medir el grado de comprensión y compromiso con los lineamientos estratégicos, estas empresas llevan a cabo evaluaciones de desempeño anuales y encuestas de clima organizacional. La herramienta de evaluación de desempeño sirve como instrumento de medición de la efectividad de las actividades de formación impartidas y como herramienta de detección de desvíos y, por ende, de planificación de nuevas actividades de capacitación.

En cuanto a las encuestas de clima laboral, pudimos conocer cómo los empleados valoran de manera positiva las inversiones en capacitación y su conocimiento tanto de los objetivos de estas como de las tareas que deben realizar. En tal sentido, tuvimos acceso a los resultados de la última encuesta de clima laboral realizada en Cerro Vanguardia por la empresa Talent Map.



Fuente: Cerro Vanguardia

En el caso de Minera Alumbreira, se pudo conocer que se realizaron dos encuestas de clima, la primera en el año 2012 y la segunda en 2014, ambas con resultados favorables, sin embargo, no pudimos obtener acceso a la fuente de datos primaria. Y en lo que respecta a la empresa Ledesma, no hay información con respecto a la realización de encuestas de clima laboral entre los empleados.

Para salvar de algún modo este vacío de datos de respaldo, es que nuestra investigación incluyó una pregunta en la encuesta a empleados y exempleados, para medir de manera general su percepción en cuanto al conocimiento de su rol en la organización y cómo su labor aportaba al éxito de la empresa. La totalidad de los encuestados respondió afirmativamente tener conciencia de cómo su trabajo contribuye a la consecución de los objetivos planteados.



Desde otro punto de vista, la perspectiva social, la responsabilidad de la planificación de las inversiones en Capital Humano ahora traducidas en Capital Social, incluye no sólo a la empresa en sí, sino que se trata de un modelo de gestión participativo, interdisciplinario e interinstitucional. El órgano planificador y decisor de las inversiones incluye representantes de los grupos de interés de cada organización o instituciones que los nuclea. Es así como las decisiones de inversión social se toman teniendo en cuenta

principalmente el contexto y las necesidades específicas de las comunidades a las que pertenecen.

Este modelo participativo, interdisciplinario e interinstitucional se ve reflejado en cada una de las empresas de la siguiente manera:

- La Agencia de Desarrollo de Puerto San Julián es una institución cuyo funcionamiento es solventado por Cerro Vanguardia, y cuyo objetivo es generar un desarrollo responsable en la región, en asociación con autoridades locales y provinciales, la Universidad Nacional de la Patagonia Austral, la Cámara de Comercio, y la Sociedad Rural de Puerto San Julián.
- En Minera Alumbreira, el Comité de Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Comunidades (HSEC) del Directorio de Glencore define la dirección estratégica de las actividades de sostenibilidad y supervisa la elaboración e implementación de los programas estratégicos. Este Comité mantiene diálogo permanente con los grupos de interés.

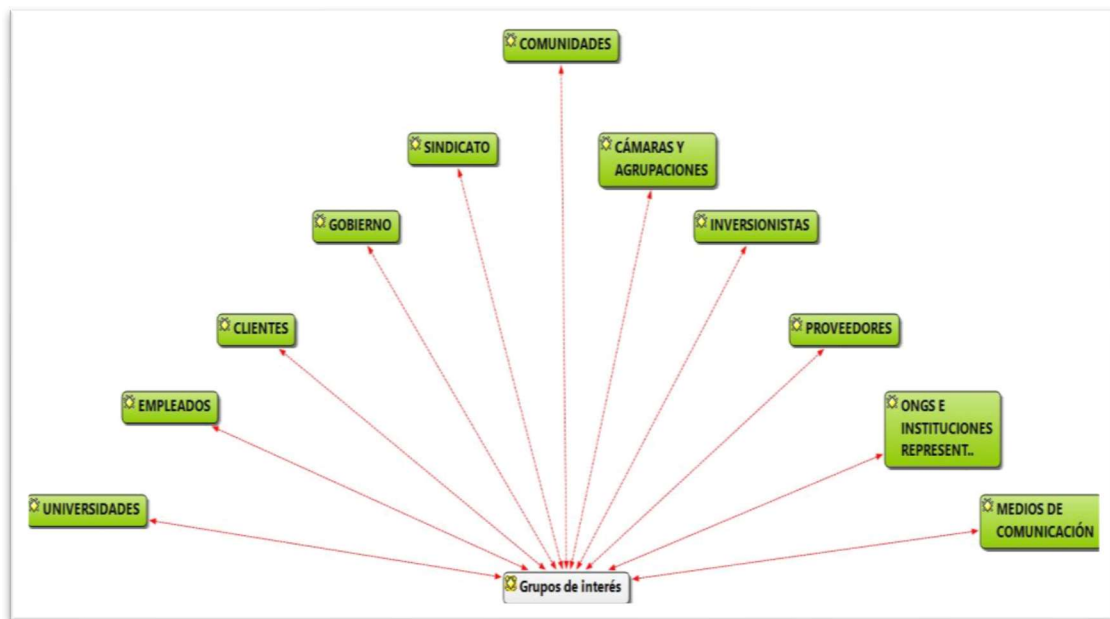


Fuente: Informe de Sostenibilidad MAA 2016

- En Ledesma, el Departamento de Relaciones con la Comunidad cuenta con un equipo de más de cuarenta personas dedicadas a gestionar las iniciativas y los programas sociales, la Oficina de Relaciones con la Comunidad, el Centro de Visitantes, los clubes Atlético Ledesma y El Talar y los Centros de Capacitación Informática. Su objetivo es llevar adelante intervenciones

sostenidas que impacten de modo directo en las personas, con foco en la reducción de la brecha tecnológica, la educación técnica, la construcción de capital social y el apoyo a emprendedores locales.

Con respecto a los denominados Grupos de Interés, intervinientes junto con las empresas en los programas y actividades comunitarios, podemos decir que representan un denominador común a todas ellas, en cada una de sus respectivas localidades. Estos Grupos de Interés están conformados por: representantes de las API, organismos gubernamentales y no gubernamentales, sindicatos, instituciones educativas (escuelas, escuelas técnicas, universidades, etc.), cámaras y agrupaciones empresarias, medios de comunicación, etc.



Fuente: Elaboración propia (atlas.ti) Grupos de interés

2- Resultados para el Objetivo 2: Indicadores económicos para medir el retorno de la inversión en capital humano.

En cuanto a los indicadores económicos a nivel empresa, es interesante destacar que estas empresas no realizan mediciones o seguimientos formales de indicadores económicos concretos para sus inversiones en Capital Humano.

Los referentes en Recursos Humanos entrevistados respondieron de forma negativa a esta pregunta en las entrevistas, aunque con la debida aclaración de que dichas mediciones no se realizan porque el análisis de los resultados de inversión está centrado más en los aspectos cualitativos que cuantitativos de la gestión. Es el caso del Lic. García de CVSA, por ejemplo, quien menciona que la empresa realiza mediciones de la eficacia de los entrenamientos, pero no hace un análisis económico del retorno de inversión. La mayoría de los entrenamientos cuentan con evaluaciones específicas sobre la inversión afectada y de algunos se obtienen resultados inmediatos, de otros a mediano plazo y con seguimientos particulares. Sin embargo, los mismos miden y apuntan a que la carencia del conocimiento haya sido cubierta.

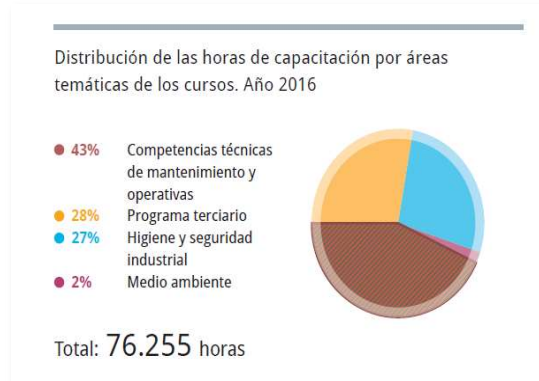
Como indicadores generales, las empresas se guían de variables como la Rotación y el Ausentismo, el Clima Laboral, las evaluaciones del desempeño, etc. De manera que se puede deducir que el indicador implícito es cómo redonda la inversión en la productividad, el ánimo de sus empleados y el clima laboral.

Los indicadores económicos se vuelven más visibles en lo relacionado con la Seguridad Laboral. Se puede apreciar claramente cómo la inversión en capacitación en Seguridad impacta en beneficios económicos directos para las empresas en cuanto a reducción de accidentes laborales, lesiones con tiempo perdido, juicios por accidentes y enfermedades laborales, etc.

Para empresas como Minera Alumbra y Cerro Vanguardia, el objetivo de Seguridad Laboral y Cero Accidentes es prioridad máxima en el proceso productivo. Para ello realizan grandes inversiones en capacitaciones de Seguridad, entrenamientos en análisis de riesgos, planes de prevención, etc. Los resultados de estas inversiones se ven reflejados en las estadísticas que llevan periódicamente estas empresas. La Seguridad de los empleados en el trabajo es una cuestión tan importante que incluso estas empresas

realizan celebraciones especiales cuando se rompen récords de horas hombre sin accidentes de trabajo.

Datos de capacitación en Minera Alumbarrera Ltd.:



NUESTRA GENTE		2014	2015	2016
Total de fuerza laboral		2.385	1.953	1.850
Empleados permanentes		1.396	1.252	1.154
Contratistas a plena dedicación		989	701	696
Total de empleados cubiertos por convenios de negociación colectiva		969	875	785
Porcentaje de empleados contratados localmente		50%	52,53%	51,30%
Fatalidades		0	0	0
Índice de Frecuencia Total de Lesiones Registradas (en inglés, TRIFR)		1,06	1,69	0,88
Índice de Frecuencia de Tiempo Perdido por Lesiones (en inglés, LTIFR)		0	0,75	0,22
Índice de Severidad de Lesiones que Provocan Discapacidad (en inglés, DISR)		0	67,65	34,21
Acciones judiciales por salud y seguridad		0	0	0
Multas asociadas a salud y seguridad		0	0	0
Enfermedades laborales		0	0	0
Promedio de horas de capacitación por empleado		131 horas	60 horas	54 horas

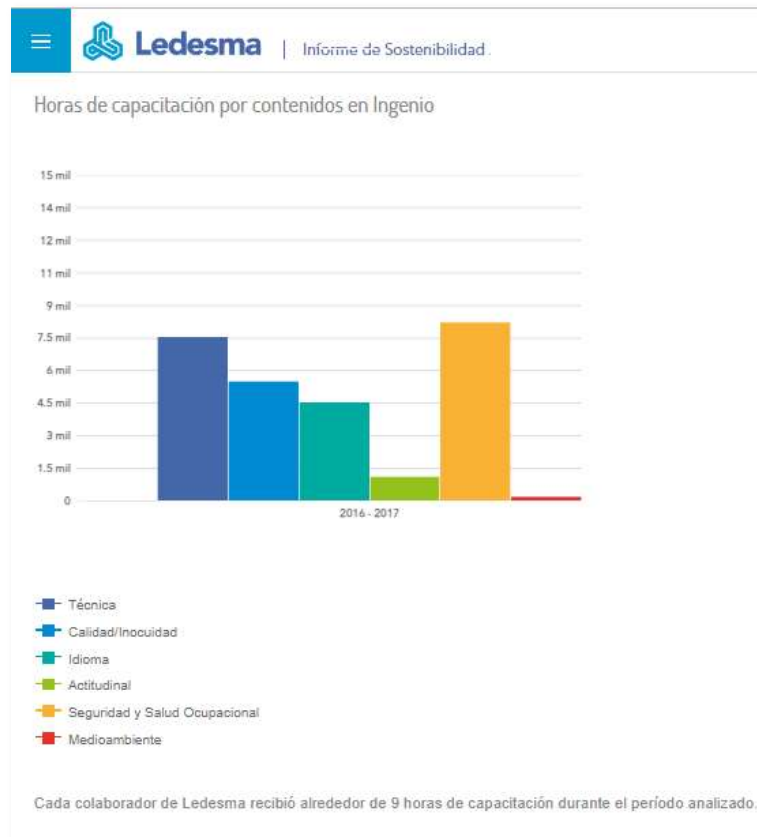
Fuente: Informe Sostenibilidad MAA 2016

Estadísticas de Seguridad CVSA 2016:

CERRO VANGUARDIA – KEY STATISTICS				
	Units	2016	2015	2014
Safety				
No. of fatalities		0	0	0
All injury frequency rate (AIFR)	per million hours worked	2,39	1,63	1,40
People				
Total average no. of employees		1,877	1,687	1,640
– Permanent		1,209	1,190	1,146
– Contractors		668	497	494

Fuente: Cerro Vanguardia S.A.

Datos de capacitación Ledesma (Jujuy):



	Técnica	Calidad/Inocuidad	Idioma	Actitudinal	Seguridad y Salud Ocupacional	Medioambiente
2016 - 2017	7,542.00	5,501.00	4,583.00	1,137.00	8,221.00	216.00

Otro indicador importante de la efectividad de las inversiones en Capital Humano de estas empresas es su bajo índice de rotación. En este sentido es importante recordar que estas organizaciones se encuentran emplazadas en zonas consideradas desfavorables, o lejos de centros urbanos importantes y que, además, exceptuando el caso de los empleados de origen local, la mayor parte de los puestos más calificados son cubiertos por empleados

de otras provincias, los cuales deben reubicarse en estos lugares remotos y sufren desarraigo. Es por este motivo que los bajos índices de rotación son aún más valorables. Según consta en las entrevistas, el índice de rotación histórico en Minera Alumbraera, con 1100 empleados, nunca alcanzó el 1%. En Cerro Vanguardia, para una dotación de alrededor de 1250 personas, el índice de rotación fue de 2,7%; y para Ledesma (Jujuy) este índice fue del 3,5%.

En resumen, podemos decir que tanto con criterios objetivos como con indicadores subjetivos podemos establecer una relación positiva entre la inversión en Capital Humano y los beneficios obtenidos por la empresa y sus integrantes. Las empresas, a pesar de realizar inversiones de cifras astronómicas en Capacitación y Desarrollo, deciden aplicar un enfoque de contenido más que de valor en lo referido a sus mediciones. Por ejemplo, les interesa saber más si un empleado adquirió los conocimientos o destrezas para los cuales lo capacitó, que realizar un análisis que evalúe el costo de capacitación contra el beneficio económico directo obtenido por ello.

En cuanto a la percepción de los empleados respecto a las inversiones que la empresa realiza en su valorización como Capital Humano, los datos arrojados por la encuesta demuestran que la inversión en capacitación es considerada mayor incentivo (73,91%) contrastada con otros tipos de beneficios, entre ellos los incentivos monetarios (58,70%), los incentivos no monetarios como premios y viajes (45,65%), planes de ascenso (26,09%) e incentivos de reconocimiento público (10,87%).

De esta manera, puede apreciarse que la inversión en Capacitación constituye uno de los pilares fundamentales como mecanismo de puesta en valor del Capital Humano tanto para las empresas, como para sus empleados.



Desde el punto de vista social, y para los fines prácticos de este proyecto, hemos interpretado los indicadores económicos de inversión como los Recursos Tangibles de los cuales se han visto provistas las Áreas de Influencia Primaria (API) de cada una de las empresas en estudio, como manera de relacionarlos con lo que es más fácilmente cuantificable y que se encuentra traducido en el corpus de análisis con montos concretos de inversión. Estos recursos tangibles han transformado profundamente la realidad de estas comunidades, mejorando la calidad de vida de sus habitantes y contribuyendo a los objetivos comunes de promover el crecimiento productivo y económico local, a la salud y el bienestar público, a la educación, y la cohesión social.

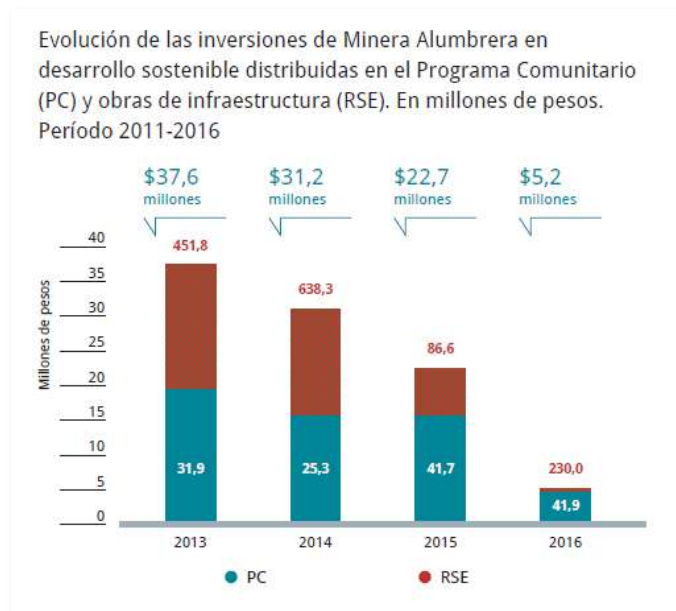
Las inversiones realizadas por estas empresas en recursos materiales para las comunidades ascienden a cifras millonarias. En la mayoría de los casos el aporte económico es exclusivo de la organización, en otros se constituyen en conjunto con fondos del gobierno provincial o nacional, como lo es el Plan de acceso a la Vivienda Propia, implementado por Ledesma en la localidad de Libertador Gral. San Martín.

Los ejemplos de inversiones en infraestructura para mejorar la calidad de vida de las comunidades (y de los propios empleados) son cuantiosos. A continuación, se realiza un breve resumen ilustrativo:

- **Minera Cerro Vanguardia:** el acuerdo de Responsabilidad Social Empresaria para el último año totalizó más de \$30.000.000. Este monto fue destinado a

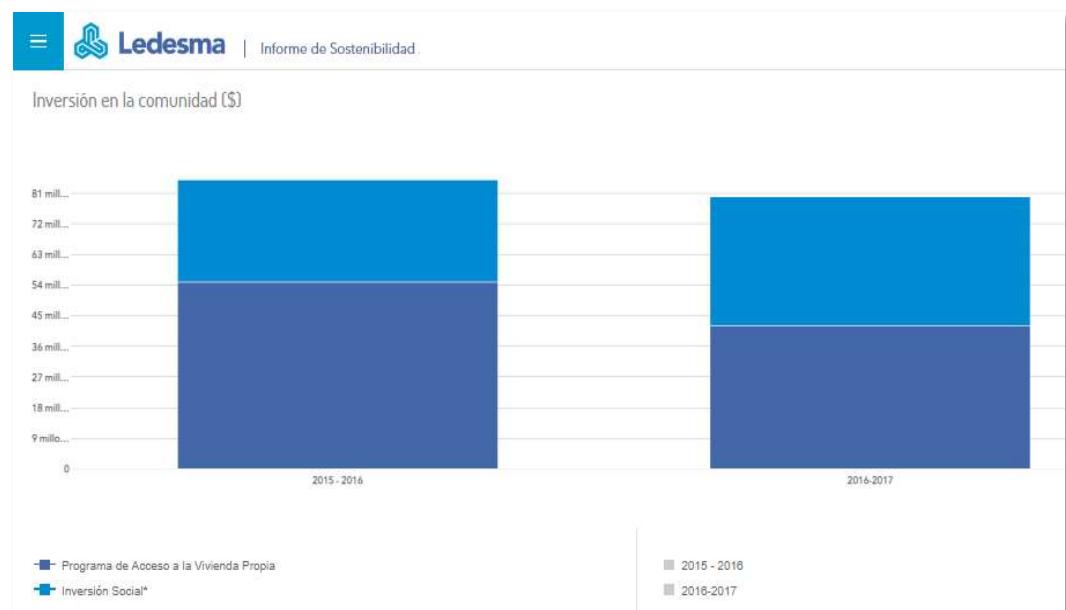
diversos proyectos aprobados por la Agencia de Desarrollo de Puerto San Julián, entre ellos, la ampliación y remodelación del Frigorífico municipal, el Programa de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos y Saneamiento del Basurero Municipal, adquisición de tanques de combustible para el aeropuerto local para poner en marcha vuelos comerciales, etc. En los últimos 20 años, la empresa realizó importantes obras de infraestructura para la comunidad, a saber, la construcción y puesta en marcha del Hospital Regional, un natatorio y gimnasio cubiertos, un museo, un cine y una residencia universitaria. También aportó fondos para la ampliación de las redes de gas natural al Parque Industrial local y para los nuevos barrios.

- **Minera Alumbraera:** Desde el inicio del proyecto minero, MAA ha invertido \$278,2 millones en programas de Desarrollo Sostenible. De ese total, 46% estuvo destinado a obras de infraestructura y 54% a proyectos de desarrollo comunitario. Este programa de obras en particular se realizó bajo acuerdos marco con los gobiernos de Catamarca y Tucumán en el período 2006-2015. Alumbraera junto a la UTE construyó hospitales, escuelas, polideportivos, terapias intensivas, y brindó equipamiento de alta tecnología sanitaria.



Fuente: Informe de sostenibilidad MAA 2016

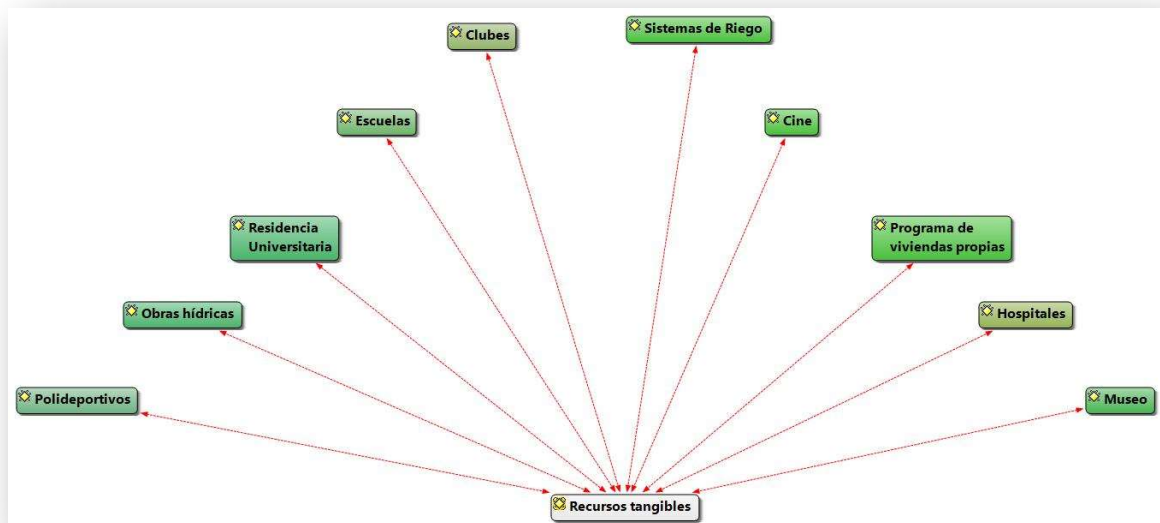
- **Ledesma (Jujuy):** son muchas las inversiones realizadas por esta empresa en infraestructura social, sin embargo, la más destacable es el Plan de Vivienda Propia. Durante el último año, la empresa realizó la entrega de un nuevo barrio que demandó una inversión de más de 45 millones de pesos, que se suman a los 250 millones ya destinados a la construcción de los anteriores. Además, la empresa donó los terrenos y proporcionó toda la infraestructura necesaria para el funcionamiento del barrio: agua potable, cloacas, energía eléctrica, gas natural, enripiado y forestación de calles, espacios comunes.



Fuente: Informe de sostenibilidad Ledesma 2016

Es destacable además que las empresas tienen aplicadas Políticas anticorrupción y antisoborno, para dar mayor transparencia a estas cuantiosas inversiones.

Como ya se mencionó anteriormente, las inversiones en infraestructura para mejorar la calidad de vida de las comunidades abarcan proyectos de muy diversas dimensiones y objetivos, siempre teniendo en cuenta las principales carencias y problemáticas sociales de cada localidad y buscando afianzar los lazos comunitarios y la integración social.



Fuente: elaboración propia (atlas.ti) Rubros de inversión en infraestructura social

3- Resultados para el Objetivo 3: Indicadores sociales para medir el retorno de la inversión en capital humano.

Contrariamente a lo que uno pudiera esperar de empresas tan grandes, ellas hacen más hincapié en hacer un seguimiento más ceñido de los indicadores sociales del impacto en sus áreas de influencia primaria (API), que en las mediciones del retorno económico de la inversión. Realizan publicaciones periódicas de sus avances a nivel comunitario, mantienen comunicación dinámica y fluida con sus API, y participan activamente mediante acciones de Responsabilidad Social Empresarial, en combinación con entes gubernamentales y organizaciones sociales.

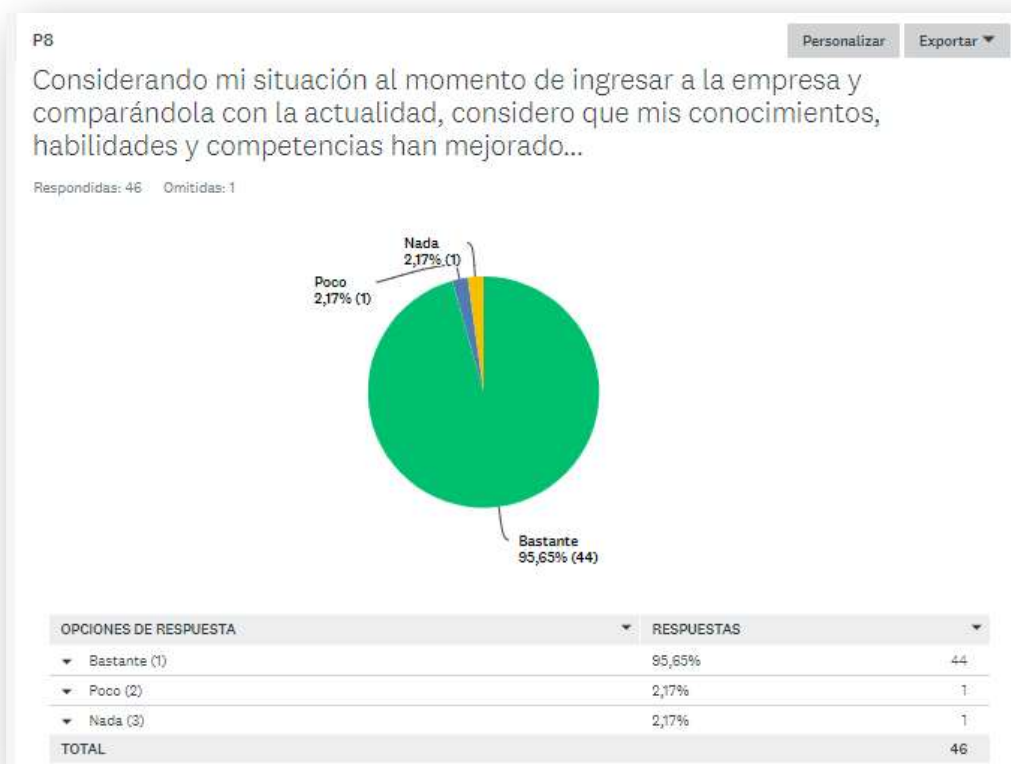
Retomando el tema de la Capacitación, cabe mencionar que todas ellas se encuentran vinculadas mediante convenios a Escuelas Técnicas, y Casas de Altos Estudios, con quienes acuerdan capacitar y mejorar la empleabilidad de los jóvenes de las comunidades aledañas, a la vez que se nutren a modo de Semilleros de este personal joven calificado, cubriendo así sus necesidades de personal principalmente en áreas técnicas o puestos clave.

Éste es el caso de Minera Alumbraera, por ejemplo. El Sr. Pablo Álvarez, Analista Sr. De MAA, expresa que la empresa siempre se caracterizó por formación del Capital Humano, en especial, los programas de pasantías y aprendices, que tuvieron más auge entre 2010-2014, los años de mayor formación de aprendices y pasantes. “Llegamos a tener presupuestados alrededor de 75 pasantes para el año, en programas de 6 meses.”. La empresa contemplaba en el presupuesto anual las prácticas profesionalizantes y también el régimen de prácticas laborales, a través de la Universidad Nacional de Tucumán, la Universidad Tecnológica Nacional, la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino, la Universidad Nacional de Catamarca y además las escuelas técnicas de Santa María, Belén y Andalgalá. El Sr. Álvarez Gómez Omil explicó cuál era el objetivo estratégico de estas prácticas: “Era un compromiso desarrollar capital humano y brindarles la oportunidad a los chicos para poder formarse en una empresa de nivel internacional. Les brindaba un caudal de conocimientos y formación, y la idea era formarlos para retenerlos. Era un Programa de Retención de Talentos.”

Por otra parte, la Responsable de Comunicaciones de CVSA, Lic. María Noé Román, también explicó en las entrevistas el funcionamiento de los Programas de Prácticas y Pasantías de la empresa. El mismo se trata de un Programa de Pasantías de dos tipos: el primero, se realiza con los graduados del último año de las escuelas técnicas de San Julián que se reciben de Técnicos Electromecánicos. Estos chicos realizan las prácticas profesionalizantes obligatorias en CVSA. El segundo, se lleva a cabo a través de convenios con las Universidades de San Juan y San Luis y se trabaja con estudiantes avanzados o próximos a graduarse de las carreras de Ingeniería en minas o de Geología.

Por último, tenemos el caso de la empresa Ledesma (Jujuy). Esta empresa acompaña a las escuelas en sus procesos de mejora y a los docentes con formación de acuerdo con su diagnóstico de necesidad, y facilita la realización de las prácticas de las escuelas técnicas y agrotécnica de la zona. Para ello lleva a cabo el Programa Escuela-Empresa, que facilita la realización de las pasantías profesionalizantes en cinco escuelas técnicas, agrotécnicas y de alternancia de cuatro localidades cercanas al Complejo Agroindustrial Ledesma. Cada año participan aproximadamente 250 alumnos, y ya lo han realizado 2.678 en total.

Cambiando el análisis hacia la perspectiva de los empleados en cuanto a indicador social de la inversión en Capital Humano, se incluyó una pregunta en el cuestionario relacionada con su percepción en cuanto a la mejora de su empleabilidad. El 95,65% de los empleados afirmó percibir que su capacidad para conseguir otro trabajo, ocupar un mejor puesto, u obtener un mejor salario ha mejorado bastante con respecto al momento en que ingresó a la empresa. En este sentido, se toma al indicador Empleabilidad como un factor preponderante del impacto social de la inversión, el cual se encuentra estrechamente ligado a la inversión realizada por las empresas en Capacitación.



Como contraparte de lo expuesto, se interpretan los indicadores sociales de inversión como los Recursos Intangibles de los cuales se han visto provistas las Áreas de Influencia Primaria (API), relacionándolo con aquello que no es fácilmente medible o cuantificable, pero que indudablemente aporta a los objetivos estratégicos planteados por las empresas y sus grupos de interés. Estas empresas están comprometidas a través de diversas gestiones comunitarias específicas en el desarrollo productivo, económico y social

local, específicamente en las áreas de Desarrollo Productivo, Salud, Educación, Deportes, Arte y Cultura. Las tres empresas realizaron inversiones contundentes en las comunidades de sus respectivas áreas de influencia, a sabiendas de que todas las contribuciones sociales realizadas retornan en beneficios directos e indirectos para ellas mismas y sus empleados.

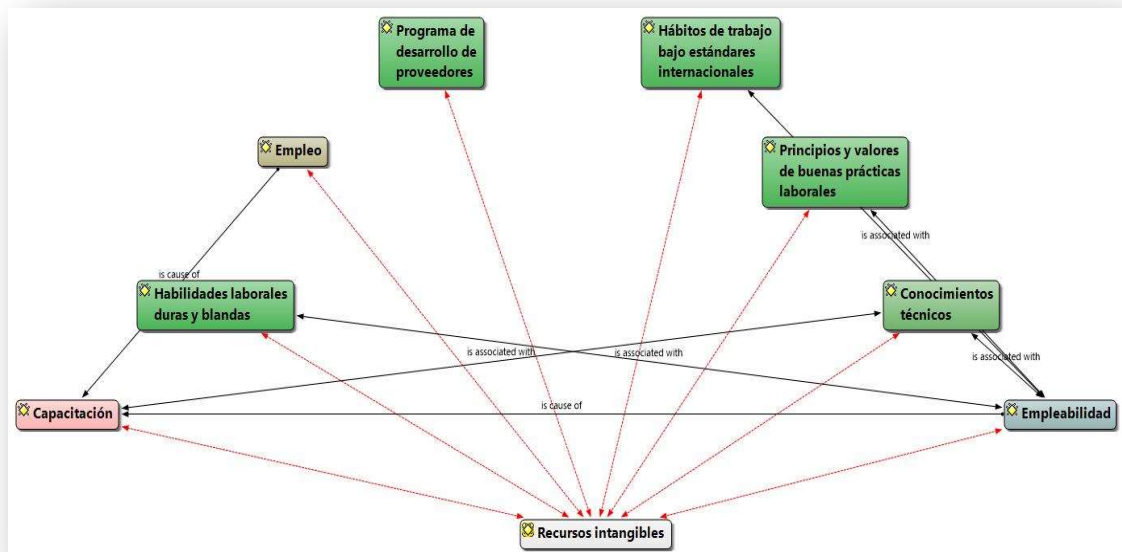
A modo de ejemplo de las inversiones realizadas por las empresas en recursos intangibles para las comunidades, detallamos lo siguiente:

- **Mínera Alumbreira:** Durante sus 19 años, la empresa ha mantenido un Programa Comunitario basado en tres pilares de interés: la salud, la educación, el desarrollo productivo, además del deporte y la cultura. Los proyectos consisten en aumentar la capacidad de las comunidades para profundizar el bien común de manera perdurable, y por lo tanto los resultados esperados pueden entenderse como un aumento en los recursos de distintas formas de capital de las comunidades, es decir, un conjunto de recursos intangibles que no son directamente observables. En particular, la empresa ha contribuido con el aumento del capital humano, representado en conocimientos técnicos, habilidades, aprendizajes por la experiencia, tanto en el sistema educativo del API como en proyectos con productores agropecuarios. Y también han contribuido con el fortalecimiento de las acciones colectivas, de los vínculos entre individuos para organizar proyectos grupales, como los proyectos de asociativismo, las cooperativas de productores, grupos de micro emprendedores, los proyectos de capacitación de grupos de docentes, entre otros.

- La empresa Ledesma realiza fuertes inversiones destinadas a mejorar la educación en general y la empleabilidad de los miembros de la comunidad. Como ejemplo de este objetivo podemos mencionar el Programa de Innovación y Tecnología (PIT), mediante el cual se brinda de manera libre y gratuita herramientas de capacitación informática a mayores de 16 años de la comunidad de Ledesma. Otro programa importante es el de Capacitación en Oficios que tiene por objetivo capacitar en oficios a jóvenes de Libertador General San Martín, Calilegua y El Talar en situación de vulnerabilidad social, para aumentar sus oportunidades laborales. Alcanza anualmente a 150 jóvenes que llegan al programa por medio de una convocatoria a las organizaciones sociales que en cada localidad trabajan con comunidades aborígenes, escuelas y centros comunitarios.

- Por su parte, Minera Cerro Vanguardia tiene implementado un Plan Participativo de Desarrollo Sustentable 2007-2020, cuyo principal objetivo es promover de

forma estratégica en el corto, mediano y largo plazo: 1) la mejora de la equidad social, priorizando que la población más vulnerable tenga acceso a los derechos sociales y culturales; 2) la sustentabilidad ambiental y 3) la transformación económica considerando la competitividad del territorio, la diversificación productiva y la generación de empleo decente.



Fuente: elaboración propia (atlas.ti) Rubros de inversión en capital social

Conclusiones sobre el objetivo general:

Evaluar el impacto social y económico de las inversiones en capital humano realizadas por empresas privadas, a nivel: empleado-empresa-sociedad.

Para finalizar, es importante destacar que los referentes de Recursos Humanos coincidieron de forma unánime en que los resultados obtenidos de las inversiones en Capital Humano no sólo fueron los esperados, sino que también excedieron las expectativas de la empresa.

Los resultados demuestran que existe una relación directamente proporcional entre el nivel de inversión en Capital Humano y los beneficios que retornan no sólo a la empresa, sino también a sus empleados y comunidades.

De este modo, las inversiones realizadas tanto en la empresa como en la comunidad pasan a integrar un círculo virtuoso de beneficios económicos o intangibles, que retornan para todos los agentes involucrados en el sistema

Implicancias Prácticas:

Los resultados aquí expuestos aportan a los profesionales de los Recursos Humanos, una visión general del proceso de planificación e inversión para la valorización del Capital Humano en empresas privadas de Argentina, como marco de referencia a la hora de diseñar y/o justificar proyectos de inversión en Recursos Humanos.

Las empresas analizadas son compañías de gran envergadura, sin embargo, creemos firmemente que sus modelos de gestión pueden ser replicados en mayor o menor escala; ayudando así a su justificación, y garantizando un proceso de inversión exitoso, desde su planificación y puesta en marcha, hasta el retorno de los beneficios de inversión.

Finalmente, consideramos de gran importancia la inclusión de profesionales y procedentes de áreas de negocio u operativas, habituados a utilizar cuadros de mando, objetivos e indicadores, que ayuden a incorporarlos y desarrollarlos también en la función de gestión del Capital Humano (Hebrero, 2015).

Limitaciones y Futuras Líneas de Investigación:

La principal limitación de este proyecto está relacionada con que, por cuestiones operativas de tiempo y presupuesto, fue necesario trabajar a partir de una muestra no probabilística, de poco tamaño en cuanto a empresas privadas del territorio nacional, que excluye otro tipo de organizaciones como las estatales y las organizaciones sin fines de lucro.

Este proyecto deja la puerta abierta a futuras líneas de investigación para ampliar el conocimiento, por ejemplo, en casos a menor escala de inversión en PyMES, en Organismos Gubernamentales, o en ONGs.

Conclusiones:

La inversión en gestión y valorización del capital humano retorna en múltiples beneficios tanto para la empresa, como para los individuos que la integran y las comunidades a las que pertenecen.

El complejo proceso de inversión en Capital Humano, para ser exitoso, debe iniciarse con una planificación estratégica; con objetivos a corto, mediano y largo plazo; diseñado por los altos mandos de la organización, implementado por los mandos medios y ejecutados por todo el personal.

La inversión en Capital Humano no sólo está compuesta de Recursos Tangibles sino también de Intangibles que tienen un alto impacto, no sólo en la consecución de los objetivos corporativos sino también en la capacidad de generar valor agregado en los individuos y en la sociedad.

La inversión en Recursos Humanos no sólo es beneficiosa sino también necesaria para el éxito de las organizaciones y el bienestar de sus empleados. Tiene gran impacto en el Clima organizacional, en el desempeño de los empleados y ayuda a crear una imagen favorable de la empresa en su comunidad. Crea una sinergia con efecto multiplicador en los retornos económicos y sociales de la inversión.

7. REFERENCIAS.

- Capital Humano. (29 de Junio de 2017). Recuperado el 10 de Octubre de 2017, de Wikipedia, La emciclopedia libre:
https://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Capital_humano&oldid=100162742
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera ed.). Distrito Federal, México: McGraw-Hill.
- Coronel, A. (2010). Capacitación del Capital Humano como una Inversión para Desarrollo. *Eureka - Revista de Investigación Científica en Psicología*, 7(2), 71-76.
- Fundación Agencia de Desarrollo de Puerto San Julián. (2007). Análisis de condiciones de entorno y de expectativas sociales sobre el presente y futuro de San Julián. Recuperado de: <http://www.agenciadesarrollosj.gob.ar>
- García Lozano, J., Gómez García, J., & Solana Ibáñez, J. (2003). *La medición del capital humano*. Almería: Universidad de Murcia.
- García Zambrano, L., García Merino, J. D., & Rodríguez Castellanos, A. (2012). Impacto de la inversión en capital humano sobre el valor empresarial. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*(51), 15-26.
- González Paris, E., & Cruz Suárez, Y. (17 de Enero de 2008). *Estudio del marco teórico del capital humano como creador de valor*. Recuperado el 04 de Agosto de 2017, de Monografías: <http://www.monografias.com/trabajos54/teoria-capital-humano/teoria-capital-humano2.shtml>
- Hebrero, C. (2015). La importancia de medir el Capital Humano. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo*, 300(28), 114-116.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, D. L. (1979). Techniques for evaluating training programs. *Training and development journal*, 33(6).
- Ledesma SAAI. (2016). Informe de Sostenibilidad 2015. Recuperado de: <http://www.ledesmadialoga.com.ar>
- Ledesma SAAI. (2017). Informe de Sostenibilidad 2016. Recuperado de: <http://www.ledesmadialoga.com.ar>

Miller, R. (1996). *Measuring What People Know - Human Capital Accounting for the Knowledge Economy*. Paris: OECD Publishing.

Minera Alumbrera Ltd. (2016). Informe de Sostenibilidad 2015. Recuperado de:
<http://www.alumbrera.com.ar>

Minera Alumbrera Ltd. (2017). Informe de Sostenibilidad 2016. Recuperado de:
<http://www.alumbrera.com.ar>

Monreal Zia, J. (2000). Valorizar el capital humano. Reto clave para la sociedad del conocimiento. *Colección Cuadernos de Trabajo - Formación, Empleo, Cualificaciones*, 1-88.

Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *American Economic Review*, 1, 1-17.

Torres Ordoñez, J. L. (2005). Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio. *Pensamiento & Gestión*, 18, 151-176.

8. ANEXOS

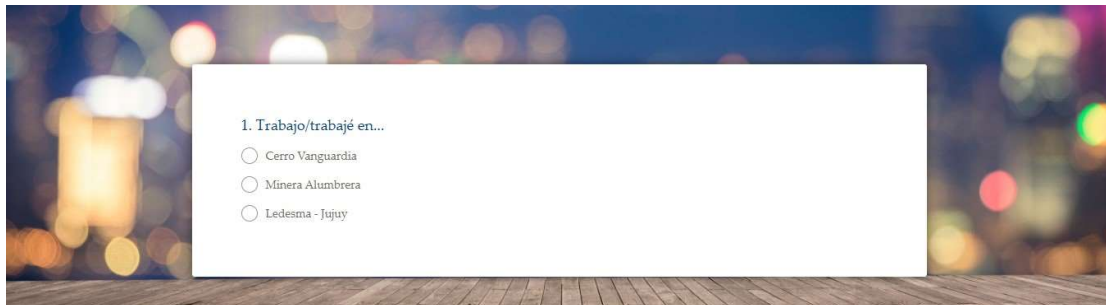
Anexo I: Modelo de Instrumento de Recolección de Datos: Guía de Pautas

Entrevista semiestructurada. Preguntas abiertas a Referentes de RRHH de cada organización.

- 1- Según su criterio, ¿cuál es la característica de la empresa que hace que la Gestión de RRHH sea especial?
- 2- Según su criterio, ¿la empresa considera a sus empleados como capital humano, como un activo intangible? ¿Cómo se llama el Departamento o Gerencia que se ocupa de ello?
- 3- ¿Cómo planifica la empresa las inversiones en RRHH?
- 4- ¿Qué porcentaje o monto del presupuesto General de la empresa se destina a Gestión de RRHH? (especificar si incluye salarios)
- 5- El presupuesto de RRHH, ¿cómo se reparte entre las distintas actividades de gestión? ¿Cuál es la que mayor porcentaje recibe? ¿Por qué?
- 6- ¿La empresa realiza mediciones de la inversión en RRHH?
- 7- Si la respuesta anterior fue positiva, ¿cuáles son algunos de los indicadores que utilizan para medir el Retorno de la Inversión en RRHH? Costos, beneficios y tasa de rendimiento
- 8- Los indicadores mencionados, ¿sólo miden resultados económicos?
- 9- La empresa mide el impacto social de sus inversiones en RRHH, tanto a nivel empleado, como empresa y a nivel sociedad/comunidad?
- 10- ¿Cuáles fueron los resultados? ¿Son o fueron los esperados?
- 11- Si en algún momento obtuvieron un resultado negativo, ¿cuál cree que fue el problema?
- 12- ¿Desea agregar alguna información o dato que ayude a ilustrar mejor el tema?

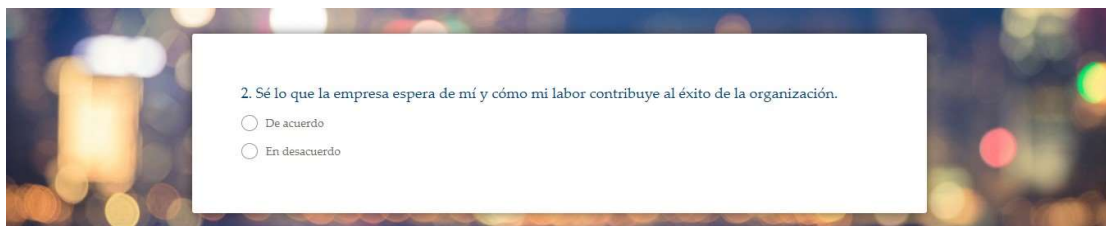
Anexo II. Modelo de Instrumento de Recolección de Datos: Cuestionario Encuesta

La encuesta es anónima, sólo requiere informar la empresa a la que pertenece el empleado. Realizada y analizada con la aplicación SurveyMonkey, a través del web link: <https://es.surveymonkey.com/r/N83P96N> .



1. Trabajo/trabajé en...

- Cerro Vanguardia
- Minera Alumbra
- Ledesma - Jujuy



2. Sé lo que la empresa espera de mí y cómo mi labor contribuye al éxito de la organización.

- De acuerdo
- En desacuerdo



3. Mi empresa me incentiva a agregar valor, a través de... (puedes elegir más de una opción)

- Incentivos de reconocimiento público
- Incentivos a través de beneficios no monetarios (viajes, premios, otros)
- Incentivos de tipo monetario (monto, participación de las ganancias, otros)
- Ascensos
- Capacitaciones
- Otro (especifique)

4. Los mecanismos internos que utiliza mi empresa para compatibilizar sus objetivos con los míos son... (puedes elegir más de una opción)

	Alto	Medio	Bajo
Entrenamiento /Capacitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manuales de organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incentivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evaluación de la labor realizada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planes de ascenso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Publicación de resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Otro (especifique)

5. Estoy satisfecho(a) con la forma en la que mi organización invierte en mi capacitación y educación.

Totalmente en desacuerdo De acuerdo

En desacuerdo Totalmente de acuerdo

Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo

6. Estoy satisfecho(a) con la formación proporcionada por mi organización.

Totalmente en desacuerdo De acuerdo

En desacuerdo Totalmente de acuerdo

Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo

7. Mi organización está comprometida con mi desarrollo profesional.

Totalmente en desacuerdo De acuerdo

En desacuerdo Totalmente de acuerdo

Neutral/Ni de acuerdo ni en desacuerdo

8. Considerando mi situación al momento de ingresar a la empresa y comparándola con la actualidad, considero que mis conocimientos, habilidades y competencias han mejorado...

Bastante

Poco

Nada


9. Considerando mi situación al momento de ingresar a la empresa y comparándola con la actualidad, considero que mi capacidad para conseguir otro trabajo, ocupar un mejor puesto, u obtener un mejor salario, ha mejorado...

bastante

poco

nada

LISTO

Desarrollado por
 SurveyMonkey

Ve lo fácil que es [crear una encuesta](#).

Anexo III. Modelo de Instrumento de Recolección de Datos Ejemplo de Grilla de Análisis de Contenido (Atlas. Ti)

Análisis Objetivo N°1: Cómo se planifica la inversión social en Recursos Humanos

