



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**EL FUTURO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAL  
El Manejo de Personal Global – Estrategia, Análisis, y Procesos**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y  
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**EVELYN GEORGETTE CARVACHO HENRÍQUEZ**

**PROFESOR GUÍA:  
IVAN MIGUEL BRAGA CALDERON**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
ALMUDENA CAÑIBANO**

**SANTIAGO DE CHILE  
2021**

## **RESUMEN**

### **EL FUTURO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS INTERNACIONAL El Manejo de Personal Global – Estrategia, Análisis, y Procesos**

Los empleadores de hoy enfrentan una enorme variedad de desafíos históricos a medida que avanzan hacia una economía digital que ya está transformando las organizaciones y las funciones tradicionales de recursos humanos que les sirven. El cambio de la gestión de recursos humanos internacional es inevitable.

En este marco, resulta de interés analizar los procesos de recursos humanos internacionales y cómo estos inciden en la gestión estratégica de la organización dentro de las organizaciones multinacionales, con especial énfasis en la industria de la extracción de recursos minerales y la minería.

La presente investigación compara y analiza el modelo de gestión de recursos humanos tradicional v/s un modelo de gestión de recursos humanos outsourcing en la gestión de movilidad internacional. Además, establece las ventajas junto con las desventajas de gestión de recursos humanos insourcing y outsourcing. Finalmente, propone ajustes o mejoras de acuerdo con tendencias actuales en la gestión de recursos humanos internacionales.

En conclusión, las organizaciones necesitan mejorar el retorno de su inversión en las personas que emplean, sea donde sea que se encuentren. Por lo que, la función de movilidad internacional, juntamente con programas de movilidad internacional, debe ser considerado como una poderosa herramienta de contratación y retención. El comprender cómo marcar y comercializar un programa de movilidad interna es una parte esencial de la gestión de la división de recursos humanos internacional y la movilidad global.

## **Dedicatoria**

A todas las personas que creen en la importancia de las personas  
en las organizaciones, donde sea que se encuentren.

Para todos los especialistas de recursos humanos que siempre  
piensan y trabajan por el bien y el cuidado de las  
personas, más allá de los costos  
que ello significa.

Y para todos los que trabajan día a día, y los que siguen  
aprendiendo e instruyéndose en cómo continuar  
siendo siempre simplemente 'excelente'.

"No es el más fuerte o más inteligente el que sobrevive,  
sino el que tiene más capacidad de adaptarse."

CHARLES DARWIN

"No hay nada de malo con respecto a un cambio ...  
si va en la dirección correcta."

WINSTON CHURCHILL

## **Agradecimientos**

A mi familia, por estar siempre apoyándome en cada aventura educacional que he tenido en mi vida y por ser mi razón de vivir y seguir por estos mismos caminos con el fin de continuar aprendiendo y de ser 'excelente'.

## Tabla de Contenido

1.- Introducción.....	1
1.1.- Contexto General.....	1
1.2.- Desafíos Actuales .....	2
2.- Objetivos .....	3
2.1.- Objetivo General .....	3
2.2.- Objetivos Específicos.....	3
3.- Marco Teórico .....	4
3.1.- Gestión de Recursos Humanos Internacional.....	4
3.1.1.- Generalidades .....	5
3.2.- Marco Conceptual.....	6
3.2.1.- Modelo Operativo de Recursos Humanos .....	6
3.2.2.- Funciones de la División de Recursos Humanos.....	9
3.2.3.- Rol del Especialista en Recursos Humanos .....	10
3.2.4.- Movilidad Internacional de Talentos .....	12
3.2.5.- Función de Movilidad Internacional .....	14
3.2.6.- Programa Económico de Movilidad Internacional.....	16
3.2.7.- Rol Principal del Especialista en Movilidad Internacional .....	21
4.- Situación Actual .....	23
4.1.- Mercado Minero Internacional.....	23
4.2.- Evolución del Empleo en Chile en la Empresa Minera .....	24
4.3.- Demanda de la Fuerza de Trabajo en Chile en la Empresa Minera .....	27
4.4.- División de Recursos Humanos Internacional en la Empresa Minera.....	28
4.5.- Función de Movilidad Internacional en la Empresa Minera.....	29
5.- Análisis de Modelos .....	31
5.1.- Comparación de los Modelos Operativos de Recursos Humanos (Tradicional y Nuevo) .....	31
5.2.- Ventajas y Desventajas de Gestión de Recursos Humanos Internacional – Movilidad (Insourcing y Outsourcing) .....	33
5.3.- Propuesta General de Ajustes o Mejoras en la Gestión de Movilidad Internacional .....	35
5.3.1.- Brechas en la Función de Movilidad Internacional.....	40
5.3.2.- Mejoras en la Función de Movilidad Internacional .....	43
5.4.- Propuesta de un Programa de Movilidad Internacional .....	45
5.4.1.- Desarrollo de un Programa de Movilidad Internacional .....	46
5.4.2.- Gestión de un Programa de Movilidad Internacional (dentro de la Empresa Minera).....	52
5.5.- Reflexiones Finales.....	55
6.- Conclusiones.....	57
Bibliografía .....	61
Anexos .....	63

## Índice de Figuras

Figura 1 Modelo Operativo Tradicional de Recursos Humanos (Ulrich) – Centros de Excelencia, Socios Estratégicos, y Servicios Generales .....	7
Figura 2 Nuevo Modelo Operativo de Recursos Humanos – Visión del Futuro.....	8
Figura 3 Funciones de la División de Recursos Humanos .....	10
Figura 4 Funciones Laborales Emergentes, Perfil Regional de Latinoamérica y el Caribe, 2018.....	10
Figura 5 Funciones Laborales Emergentes, Perfil Regional de Norteamérica, 2018 ....	11
Figura 6 Habilidades Emergentes, Perfil Regional de Latinoamérica y el Caribe, 2018	11
Figura 7 Habilidades Emergentes, Perfil Regional de Norteamérica, 2018.....	11
Figura 8 Nueva Guerra por el Talento (War For Talent).....	13
Figura 9 Donde la Gestión de la Movilidad Internacional se encuentra dentro de las Organizaciones .....	15
Figura 10 Programas de Movilidad Internacional .....	17
Figura 11 Cuatro Desafíos que Impulsan Nuevos Requisitos para la Movilidad Internacional.....	18
Figura 12 Marco de Movilidad Internacional.....	19
Figura 13 La Ruta de Digitalización y su Impacto en la Minería.....	23
Figura 14 Producción Mundial de Cobre de Mina, 2015-2019 (miles de TM en cobre fino) .....	24
Figura 15 Consumo Mundial de Cobre Refinado, 2015-2019 (miles de TM de cobre fino) .....	24
Figura 16 Evolución del Empleo en la Gran Minería del Cobre.....	25
Figura 17 Evolución del Empleo, por Área en Empresas Mineras .....	26
Figura 18 Trabajadores con Educación Superior, Por Estamento.....	26
Figura 19 Demanda Total de Trabajadores – Estimada 2012-2019.....	27
Figura 20 Demanda Total para Operación de Proyectos y Potencial Retiro (Empresas Mineras y Proveedores) .....	27
Figura 21 Productividad Anual por Persona (en miles de toneladas).....	28
Figura 22 La Población Móvil, en las Grandes Organizaciones .....	30
Figura 23 Gestión de Programas de Movilidad Internacional .....	36
Figura 24 Diez Principales Tipos de Servicios que son o debieran ser Subcontratados .....	37
Figura 25 Ciclo de Vida de una Asignación Internacional .....	37
Figura 26 Análisis de las Necesidades de Segmentación de Movilidad Internacional para las Organizaciones (tres dimensiones) .....	49
Figura 27 Lista de Políticas de Movilidad Interna Internacional, Nacional e Otros, dentro de la Empresa Minera .....	54

## **Índice de Tablas**

Tabla 1 La Expatriación Tradicional versus las Nuevas Tendencias en Expatriación ...	20
Tabla 2 Descripción de los Retos dentro de la Movilidad Internacional, y Como Administrarlos.....	20
Tabla 3 Consideraciones Principales (empleados y/o asignados en el extranjero).....	50
Tabla 4 Comparación de los Programas de Movilidad Internacional, dentro de la Empresa Minera (Antiguos versus Nuevos) .....	53

## 1.- Introducción

En general se cree que el capital más grande e importante de una organización es, indudablemente, su gente, su personal, ya sea que este se desempeñe en el área nacional o internacional. Asimismo, se dice que, para lograr el éxito de una organización, cualquiera que esta sea, depende en un alto porcentaje, de la capacidad, y el profesionalismo de su personal<sup>1</sup>.

Las organizaciones, hoy día, necesitan tener más elementos para identificar a sus líderes, en todas o al menos en la mayoría de sus dependencias, del más alto potencial con las mejores calificaciones. Colaboradores individuales que aporten colectivamente lo mejor de sí. Esto, obviamente, incluye desde el más mínimo rango de habilidades hasta la dirección de esta, que permitan alcanzar con estas (habilidades) el éxito, mostrando su capacidad de liderazgo cualquiera sea su posición dentro de la organización o la zona geográfica en la que le toque desempeñarse<sup>2</sup>.

Por lo tanto, el manejo estratégico de la división de recursos humanos es clave para alcanzar estos logros. Logros que se basan en la alineación de estas habilidades con los fines de la organización, que incluyen funciones operativas y administrativas, dentro de las que se incluyen alcanzar, con éxito, por ejemplo, la contratación de las personas más competentes para el trabajo y/o el manejo de las estrategias de la organización.

Sin embargo, en este caso en particular, se refiere a la gestión de los recursos humanos internacional de los asignados a las diferentes zonas geográficas de destino, cuya función en el caso de la industria de extracción de minerales y la minería, resulta fundamental. En general, el desarrollo de las operaciones se produce lejos de los centros administrativos, tanto a nivel local como a nivel internacional (transfronterizo)<sup>3</sup>.

### 1.1.- Contexto General

La gestión de recursos humanos internacional está pasando por un cambio importante e histórico en términos de infraestructura, procesos y gente. Ciertamente, estos cambios requieren de parte de los recursos humanos y sus profesionales, una actitud más desafiante, no solo en forma estructural sino también el de sus fundamentos.

Los autores Jay Heizer y Barry Render del libro “Dirección de la Producción y de Operaciones, Decisiones Estratégicas” declaran que, “el objetivo principal de la estrategia de la división de recursos humanos es gestionar la mano de obra y diseñar los trabajos, de forma que *se utilice eficaz y eficientemente* a las personas.”.

---

<sup>1</sup> “Políticas de Recursos Humanos de Nestlé”, 2004, Departamento de Recursos Humanos, Nestlé.

<sup>2</sup> Seminario Expo Capital Humano, Ciudad de México, Noviembre 2019, Manuel de la Vega, Director de Recursos Humano, Coca-Cola México.

<sup>3</sup> “People Operations”, Política de Recursos Humanos, 2015, Departamento de Recursos Humanos, Google.



Con el objeto de realizar exitosamente sus funciones, la división de recursos humanos en general se ve enfrentada al desarrollo de nuevas tecnologías, la gama de productos (estacionalidad y estabilidad del empleo), los equipos y procesos (la seguridad y contenido del trabajo), la localización (entorno del trabajo), las decisiones de layout (la célula de trabajo), y, la necesidad de esta por actualizar y manejar, con éxito, sus estrategias frente a los constantes cambios evolutivos<sup>4</sup> que las organizaciones en competencia generan.

Todo esto, continuamente impacta a los encargados de la división de recursos humanos, tanto nacional como internacional, y les obliga a prepararse en forma constante para responder, en forma apropiada, a estos cambios sistemáticos para poder enfrentar, con éxito, el desafiante futuro.

### **1.2.- Desafíos Actuales**

Una organización entiende que no funciona bien sin personal competente y motivado, donde, la industria de extracción de recursos minerales y la minería en particular y muchas otras de carácter internacional es de suma relevancia la obtención del capital humano, mayoritariamente internacional por las características propias de su actividad principal.

Hay que buscar, romper los viejos hábitos y sistemas usados por lo nuevos, muchas veces más sofisticados, en su inicio, pero finalmente más versátiles y que resuelven viejos problemas con nuevas ideas.

He aquí el rol de los profesionales de la división de recursos humanos internacional para poder convencer, primero ellos mismos, y luego a su equipo de trabajo y a los diferentes actores, en caso de recurrir al uso de diferentes servicios, tratando de lograr agilidad, efectividad y compatibilidad global, tal como lo plantea David Ulrich (Recursos Humanos Champions, pagina 20, 1990).

Ya, Jose Moraglia, de Motorola Company, lo planteaba, cuando dice “que significa realmente que el 75% de nuestras ganancias vengan de afuera de los Estados Unidos y 60,000 de nuestros empleados estén en otros países”, lo que debería tener un alto significado en la organización y darle sentido a la labor de la división de recursos humanos internacional.

---

<sup>4</sup> “Dirección de la Producción y de Operaciones, Decisiones Estratégicas”, de Jay Heizer y Barry Render, Pearson, Prentice Hall.

Cada vez son más las organizaciones que están prestando mayor atención a la importancia de gestionar adecuadamente su división de recursos humanos internacional. También es cada vez más difícil el desafío de atraer, retener y motivar al personal de alto rendimiento, además de vincular sus objetivos con las metas de la organización. Las personas quieren trabajar en organizaciones que les permitan hacer una contribución significativa, que tengan una misión alineada con sus propios valores, y promuevan un ambiente de trabajo enfocado en su personal, que los inspire a dar lo mejor de sí, profesional y personalmente.

Por lo tanto, para enfrentarse a estos desafíos, la división de recursos humanos internacional debe reorganizar sus antiguas prácticas adecuándolas a las necesidades actuales, confrontándolas al futuro cercano, futuro mediano y futuro lejano con el ahora (hoy). Esto plantea renovar respuestas construidas sobre la base y los objetivos actualizados de la organización, planificando, practicando, implementando y dirigiendo estrategias que asimismo se evalúen en el costo-beneficio de cada una de ellas.

## **2.- Objetivos**

### **2.1.- Objetivo General**

El objetivo general será analizar los dos modelos básicos existentes (insourcing o tradicional y outsourcing o nuevo) de gestión de la división de recursos humanos internacional, y, la combinación de ambos. En este caso, se centrará este estudio en la industria de extracción de minerales y la minería.

### **2.2.- Objetivos Específicos**

Para este efecto, alcanzar el objetivo de esta tesis, se tomará las siguientes miradas:

- 1) Analizar el modelo de gestión de recursos humanos tradicional (insourcing) v/s un modelo de gestión de recursos humanos outsourcing en la gestión de movilidad internacional.
- 2) Establecer las ventajas junto con las desventajas de gestión de recursos humanos insourcing y gestión de recursos humanos outsourcing.
- 3) Proponer ajustes o mejoras de acuerdo con tendencias actuales en la gestión de movilidad internacional.

Para lograr los objetivos específicos de esta tesis se analizarán en particular los siguientes tópicos, junto con sus fundamentos teóricos que conduzca a la optimización de la gestión de recursos humanos internacional:

- 1) la gestión de recursos humanos internacional y sus componentes principales;
- 2) los modelos operativos de recursos humanos (tradicional y nuevo);
- 3) la movilidad internacional de talentos (función y programas); y
- 4) la situación actual (el mercado minero internacional y la demanda de la fuerza de trabajo), con especial énfasis en la industria de la extracción de recursos minerales y la minería.

### **3.- Marco Teórico**

En este punto se desarrollará el análisis para la comprensión de los puntos más críticos de esta tesis.

#### **3.1.- Gestión de Recursos Humanos Internacional**

La gestión de recursos humanos<sup>5</sup> es responsable de definir los procesos mediante los cuales las organizaciones planifican, organizan y administran las tareas y actividades relacionadas con las personas que conforman el personal de la organización.

Administrar recursos humanos significa conquistar y mantener a los miembros de una organización, en un ambiente de trabajo armonioso, positivo y favorable, representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización lo que supone un reto para los servicios que las organizaciones provee para ello, y de esto, va a depender en gran medida que consiga el personal más adecuado, a nivel de habilidades competitivas y de formación profesional que se mantenga motivado para ejercer sus funciones diarias y que participe, activamente, en las actividades de la organización encaminándose en la dirección que establezcan los objetivos estratégicos de ella<sup>6</sup>.

Los sistemas operativos manejados por la función gestión de recursos humanos internacional constituyen los orígenes que pueden facilitar y apoyar, en gran medida, la dirección estratégica, alineando sus políticas prácticas con sus programas de desarrollo estratégico y su alineación con los del área de los recursos humanos en general, para apoyarla de manera efectiva.

La gestión de recursos humanos internacional, particularmente en la industria de extracción de los recursos minerales y la minería, es un área con un peso e importancia administrativa cada vez mayor dentro de la organización y requiere de un alto estatus dentro de ella, en lo que a la administración se refiere<sup>7</sup>.

En la búsqueda del capital humano la división de recursos humanos internacional debe pensar, por ejemplo, en cómo organizar el mejor equipo de 'fútbol' reuniendo los mejores jugadores para alcanzar el campeonato, es decir las organizaciones, en este medio siempre cambiante y tecnológicamente exigente también saldrán a encontrar y retener a los mejores talentos para enfrentar esta competencia por ser los mejores, atrayendo, formando y reteniendo a estos individuos, donde sea que se encuentren. Cuando la paridad competitiva se alcanza solo la continuidad del servicio, la capacidad de cambiar rápido, de anticipar el cambio es lo que cuenta<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> "Human Resources Management", Fifteenth Edition, 2017, Gary Dessler.

<sup>6</sup> <https://www.santander.com/en/about-us/corporate-culture>, Banco Santander S.A. Madrid, España.

<sup>7</sup> "Recursos Humanos en Minería: Grandes desafíos para la retención de talentos", 2014, Newsletter, Minería Chilena.

<sup>8</sup> Milad Rafati, Director de Recursos Humanos, 2015, Huawei Technology Company.

En épocas de crisis e incertidumbre económica, la división de recursos humanos internacional cumple un papel fundamental en el éxito o fracaso de las organizaciones al ser responsable de mantener la estabilidad laboral, de muchas veces los proyectos más grandes de la organización, y asegurar un buen clima organizacional, de los cuales derivan factores que inciden en la productividad y el rendimiento de los colaboradores, y, por ende, de toda la organización<sup>9</sup>.

El escenario laboral que hoy se nos presenta es de una gran diversidad cultural, generacional y en constante cambio y con un alto nivel de competitividad en el mercado. Por lo que, las organizaciones deben prepararse para generar soluciones específicas para cada situación en concreto que se presente. Esto implica personalizar las iniciativas y predecir cada posible situación que se presente en el día a día, desde la perspectiva de asegurar los objetivos estratégicos de la organización en cuestión. Además, se espera romper con las antiguas prácticas, las tradicionales, aquellas que hasta ahora han dado resultados, por algo teórico, tal vez nuevo y que no ha sido probado aún.

En términos generales, la gestión de recursos humanos internacional es “el proceso de adquisición, asignación y utilización efectiva de recursos humanos en una corporación multinacional”. En comparación con la gestión de recursos humanos nacionales, el alcance de la gestión de recursos humanos multinacional es muy amplio, por lo tanto, requiere una perspectiva mucho más amplia, abarca un mayor alcance de actividades y está sujeto a desafíos mucho mayores.

### **3.1.1.- Generalidades**

Para entender mejor cómo funciona recursos humanos en el plan internacional, Morgan V. Paul (1986)<sup>10</sup> desarrolló una guía/pauta única. Esta guía está compuesta por tres componentes básicos:

- 1) *El amplio espectro de actividades de recursos humanos, particularmente con referencia a las responsabilidades adicionales internacionales.*  
Estas actividades de recursos humanos con respecto a un escenario internacional tienen un amplio espectro principalmente en términos de la complejidad creada por las diferencias entre países, el nivel de control, las diferencias culturales y otros tantos factores que influyen en el entorno empresarial internacional.

---

<sup>9</sup> “A New Mandate for Human Resources”, by Dave Ulrich, January-February 1998, Harvard Business Review.

<sup>10</sup> “International Human Resource Management: Fact or Fiction”, Personnel Administrator, 1986, Morgan V. Paul.

- 2) *Las categorías (tres) de cada país que participan en las actividades de la gestión de recursos humanos internacional.*
  - i) El país anfitrión (host country), donde la subsidiaria podría estar ubicada o estar operando.
  - ii) El país de origen (home country), donde la organización multinacional/ internacional podría tener su sede.
  - iii) El “tercer país” (third country), desde donde la organización podría aprovechar o adquirir empleados, capital y otros recursos como tecnología o logística.
  
- 3) *Tipos de empleados internacionales desplegados en diversas subsidiarias internacionales de la organización.*
  - i) Nacionales del país anfitrión (Host Country Nationals, HCN), que representan a los empleados contratados del país anfitrión.
  - ii) Nacionales del país matriz (Parent Country Nationals, PCN), que representan a los empleados expatriados a la subsidiaria extranjera desde el país de origen de la multinacional.
  - iii) Ciudadanos de terceros países (Third Country Nationals, TCN), que representan a los empleados desplegados de terceros/otros países distintos del país de origen de la multinacional.

La complejidad de operar en varios países y emplear diferentes categorías nacionales de trabajadores es una variable importante que diferencia la gestión de recursos humanos nacional con la internacional, más que cualquier diferencia importante entre las actividades realizadas.

### **3.2.- Marco Conceptual**

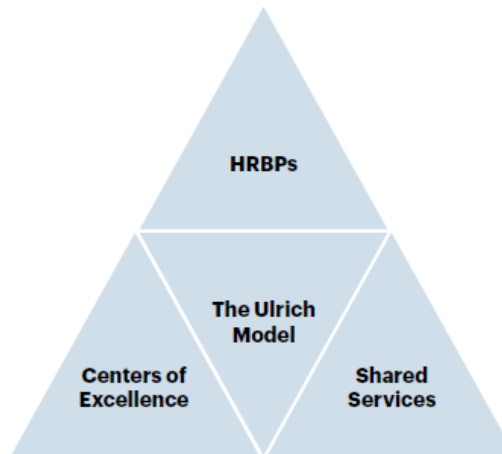
#### **3.2.1.- Modelo Operativo de Recursos Humanos**

La racionalización del servicio que presta la división de recursos humanos debe resolver las siguientes inquietudes, planteadas por Dave Ulrich, en sus fundamentos teóricos, influenciados hoy por las nuevas tendencias para llevar a cabo la optimización de la división de recursos humanos.

- 1) Resolver los objetivos funcionales de recursos humanos y su evolución actual.
- 2) El impacto en ellos, producidos por la inclusión de nuevas tecnologías.
- 3) La convivencia, actual, de tres generaciones de empleados y profesionales que conforman el nuevo mundo laboral.

Ver la siguiente figura.

**Figura 1 Modelo Operativo Tradicional de Recursos Humanos (Ulrich) – Centros de Excelencia, Socios Estratégicos, y Servicios Generales**



Fuente: “The HR Operating Model of the Future”, August 7, 2019, Gartner.

Algunos desafíos<sup>11</sup> existentes hoy con respecto al modelo tradicional operativo de recursos humanos de Ulrich son como siguen.

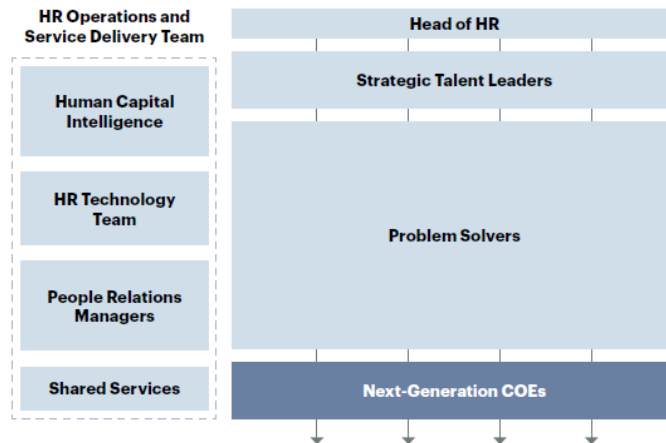
- Muchos especialistas de recursos humanos quieren ser más estratégicos, pero se enfrentan a una gran variedad de trabajos transaccionales.
- Los líderes de recursos humanos quieren que su función sea más flexible, rápida y ágil de lo que permite su modelo operativo actual.
- Muchos centros de excelencia carecen de los recursos y la agilidad para responder adecuadamente a la demanda siempre fluctuante.

Por todo lo anterior, no es sorpresa que la división de recursos humanos esté presionada para mantenerse al día con las necesidades de la organización en constante evolución y así desarrollar nuevas habilidades que los ayudarán a comprender mejor y contribuir a la estrategia de la organización y servir mejor a su organización. Ver la siguiente figura.

---

<sup>11</sup> “The HR Operating Model of the Future”, August 7, 2019, Gartner.

**Figura 2 Nuevo Modelo Operativo de Recursos Humanos –  
Visión del Futuro**



Fuente: “The HR Operating Model of the Future”, August 7, 2019, Gartner.

Luego, basado en el modelo nuevo y renovado recomendado por los expertos, se destacan las siguientes dos inmediatas tareas a realizar para generar un impacto importante en la división de recursos humanos.

1) *Reemplazar el rol del especialista de recursos humanos con líderes de talento estratégicos.*

Los líderes de talento estratégicos de la división de recursos humanos son diferentes y más evolucionados, de más alto nivel, incluso de nivel de vicepresidente, en donde requieren de una amplia experiencia en recursos humanos, y pueden incluso venir de otras funciones, pero aptos, para desarrollar las capacidades comerciales estratégicas necesarias.

Estos líderes de talento estratégicos tienen habilidades desarrolladas en equipos con capacidad de influir y colaborar para resolver problemas, teniendo en cuenta la visión general de la organización.

2) *Brindar soporte ágil para generar centros de excelencia.*

Equipos especializados compuestos, tal vez por empleados, contratistas, consultores y otros expertos externos cuyo trabajo es optimizar todas las tareas de la división de recursos humanos.

Utilizados según sea necesario para proporcionar asesoría calificada para el soporte de la solución de problemas específicos dentro de las funciones de la división de recursos humanos, tal como el manejo del personal global.

Estos centros de excelencia tienen gran experiencia en áreas especializadas, con conocimientos profundo de los procesos críticos, las tendencias, los desafíos, las soluciones, etc.

En una encuesta realizada por Gartner<sup>12</sup>, de más de 400 especialistas en recursos humanos, reveló cuatro tendencias futuras del rol de la división de recursos humanos desde ahora al 2025:

- 1) La tecnología acelera el cambio a *socio estratégico* (business partner).
- 2) Los especialistas de recursos humanos se convierten en *administradores de la experiencia del empleado*.
- 3) Las carreras en recursos humanos se convierten en "*carreras con (algo) de otras áreas diferentes* a las de recursos humanos".
- 4) Los especialistas de recursos humanos se convierten, en ocasiones en *expertos en diseño de productos*.

La agilidad y flexibilidad con que se enfrentan estos nuevos cambios representan un nuevo y diferente desafío en los modelos estratégicos y la estructura jerárquica. Este nuevo modelo de gestión entre equipos<sup>13</sup> requiere de nuevos líderes que cuenten con habilidades de negociación, resiliencia y pensamiento sistemático grupal, porque seguramente deberán enfrentar diferentes equipos, diferentes servicios externos, que deben unificar bajo un solo objetivo común, el de la organización en su plenitud – ya sea tanto para sus operaciones nacionales como sus operaciones internacionales. Dificultad que enfrentan no solo en el desarrollo, sino que adquirirá la responsabilidad de la realización en el área de las finalidades que la organización originalmente haya puesto bajo su responsabilidad y como ellos responden a ese desafío.

### **3.2.2.- Funciones de la División de Recursos Humanos**

El rol de la división de recursos humanos es compleja y está cambiando. Así también el manejo de todo el personal. La supervisión y liderazgo de esta fuerza de trabajo así concebida, tanto en el área nacional como internacional requiere una revisión necesaria de nuevas maneras de abordar la elaboración de innovadores programas de formación, admisión, contratación, ubicación, y reubicación de los mejores talentos disponibles en este limitado mercado de ofertas, como, asimismo, encargarse de su bienestar para obtener la mejor productividad de ellos.

Sin embargo, simples acciones<sup>14</sup> pueden ayudar a lograr un mejor desempeño para la organización. Ver la siguiente figura.

---

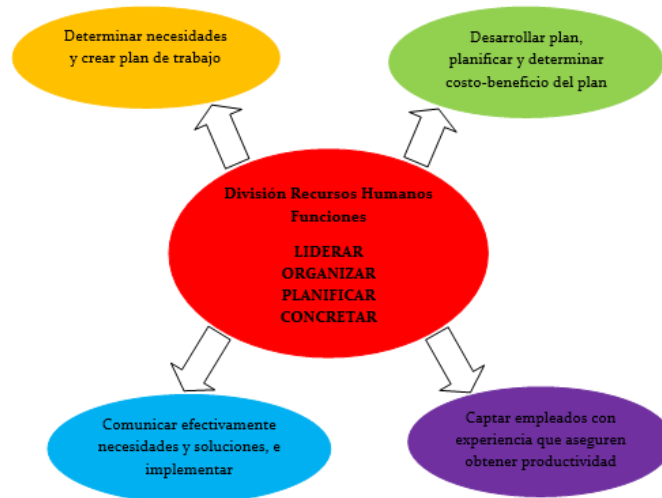
<sup>12</sup> "What's In, What's Out for HR Business Partners in 2025?", June 7, 2019, Gartner.

<sup>13</sup> "Rewriting The Rules for The Digital Age", 2017 Deloitte Global Human Capital Trends, Deloitte University Press.

<sup>14</sup> "The COVID-19 Crisis: What have we learned so far, and what lies ahead?", Critical Action for HR Leaders, Gartner, 1 April 2020,



**Figura 3 Funciones de la División de Recursos Humanos**



Fuente: “The COVID-19 Crisis: What have we learned so far, and what lies ahead?”, April 2020, Gartner.

Por otro lado, la relevancia de la gestión de recursos humanos internacional es, aún más un gran desafío para la sostenibilidad de las organizaciones, en el contexto global actual. Las organizaciones deberán enfocarse en identificar y desarrollar las competencias que cada uno de los integrantes de esta pueda poseer, donde sea que se encuentren.

### 3.2.3.- Rol del Especialista en Recursos Humanos

Mas allá de lo anterior, es importante destacar la necesidad de cambios necesarios en el rol del especialista en recursos humanos. El último estudio del World Economic Forum, “The Future of Jobs Report, 2018<sup>15</sup>”, mostró que tanto en Latinoamérica y el Caribe como en Norteamérica, el rol del especialista en recursos humanos se verá afectado tanto por los cambios en el tipo de rol como asimismo a los cambios en las habilidades de los mismos. Ver las siguientes figuras.

**Figura 4 Funciones Laborales Emergentes, Perfil Regional de Latinoamérica y el Caribe, 2018**

Emerging job roles

Software and Applications Developers and Analysts	Sales Representatives, Wholesale and Manufacturing,
Managing Directors and Chief Executives	Technical and Scientific Products
Data Analysts and Scientists	Financial and Investment Advisers
General and Operations Managers	Financial Analysts
Sales and Marketing Professionals	<b>Human Resources Specialists</b>
	Assembly and Factory Workers

Fuente: “The Future of Jobs Report 2018”, 2018, World Economic Forum.

<sup>15</sup> “The Future of Jobs Report 2018”, Insight Report, Centre for the New Economy and Society, World Economic Forum.

## Figura 5 Funciones Laborales Emergentes, Perfil Regional de Norteamérica, 2018

### Emerging job roles

Software and Applications Developers and Analysts	Sales Representatives, Wholesale and Manufacturing,
Data Analysts and Scientists	Technical and Scientific Products
Managing Directors and Chief Executives	<b>Human Resources Specialists</b>
General and Operations Managers	Financial Analysts
Sales and Marketing Professionals	Electrotechnology Engineers
	Financial and Investment Advisers

Fuente: “The Future of Jobs Report 2018”, 2018, World Economic Forum.

Estas figuras proporcionan una descripción general de las funciones laborales que se espera que experimenten un aumento en la demanda en las regiones respectivas durante el período 2018-2022. Los puestos de trabajo individuales enumerados tienen fines ilustrativos e informan los puestos de trabajo citados con más frecuencia por las organizaciones encuestadas que operan en esa región.

## Figura 6 Habilidades Emergentes, Perfil Regional de Latinoamérica y el Caribe, 2018

### Emerging skills

<b>Analytical thinking and innovation</b>	<b>Leadership and social influence</b>
Creativity, originality and initiative	<b>Complex problem-solving</b>
Active learning and learning strategies	Emotional intelligence
Technology design and programming	Resilience, stress tolerance and flexibility
<b>Reasoning, problem-solving and ideation</b>	
<b>Critical thinking and analysis</b>	

Fuente: “The Future of Jobs Report 2018”, 2018, World Economic Forum.

## Figura 7 Habilidades Emergentes, Perfil Regional de Norteamérica, 2018

### Emerging skills

<b>Analytical thinking and innovation</b>	<b>Leadership and social influence</b>
Creativity, originality and initiative	<b>Reasoning, problem-solving and ideation</b>
Active learning and learning strategies	Emotional intelligence
Technology design and programming	Systems analysis and evaluation
<b>Critical thinking and analysis</b>	
<b>Complex problem-solving</b>	

Fuente: “The Future of Jobs Report 2018”, 2018, World Economic Forum.

Por otro lado, cabe destacar que del mismo modo el estudio del World Economic Forum, mencionado anteriormente, también destacó las principales habilidades emergentes por perfil regional.

Todo lo anterior conlleva a concluir que el rol del especialista de recursos humanos, tanto en el ámbito nacional como internacional, ha cambiado y ha evolucionado, por lo que es importante también alinear estos cambios con tanto el modelo operativo nuevo como las funciones de la división de recursos humanos de hoy. En este sentido, las organizaciones deberán convertir tanto sus especialistas de recursos humanos como el capital humano en general de la misma en un semillero de líderes.

### **3.2.4.- Movilidad Internacional de Talentos**

Del mismo modo, la naturaleza global de la industria de la extracción de minerales y la minería se presta a la movilidad internacional y la búsqueda de los mejores profesionales en las diferentes áreas de especialización de esta industria. Esto es un desafío para los empleadores para atraer y retener a los trabajadores más talentosos en un mercado laboral restringido, en número, local o internacional, y superar las barreras del reconocimiento de credenciales y evaluaciones de equivalencia educativas. Es un tema de supervivencia organizacional.

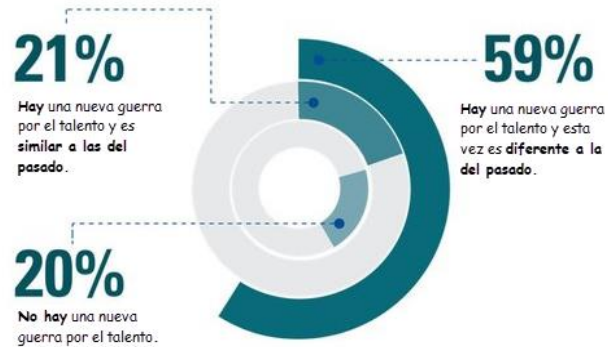
Históricamente, las organizaciones se habían concentrado principalmente en la contratación de personal externo, encontrar personas para cumplir nuevos roles. Hoy debido a la escasez de talento especializado en la industria de la extracción de minerales y la minería, las organizaciones deben tomar ventaja de su fuerza de trabajo actual, y así identificar, desarrollar a sus empleados de alto potencial, empleados especializados, y empleados con las habilidades, capacidades, motivación, y conocimiento y cultura de la organización.

En la medida que las organizaciones compiten por la búsqueda de talento adecuado para impulsar el crecimiento de esta, encontrar talento calificado, con experiencia, es uno de los mayores desafíos de hoy. En una encuesta global realizada por KPMG<sup>16</sup> en 2015, con más de 350 consultores de recursos humanos internacional en todo el mundo, este aseguró que después de la crisis económica, la guerra por el talento volvió con toda su fuerza. Adicionalmente, la mayoría de los encuestados confirma que abordar la escasez de habilidades es actualmente una prioridad muy importante versus hace unos años, y será fundamental en los próximos años para poder ganar más terreno competitivo como resultado. Ver la siguiente figura.

---

<sup>16</sup> “*War for Talent – Time to Change Direction*”, Insights, January 2015, KPMG.

**Figura 8 Nueva Guerra por el Talento (War For Talent)**



Fuente: KPMG International, HR Center of Excellence Survey, 2015, KPMG.

Por otra parte, la adopción acelerada de la automatización está generando una intensa demanda de habilidades técnicas que no se encuentran disponibles en la mayor parte de la fuerza de trabajo en la industria de la extracción de minerales y la minería.

El problema no es nuevo. La frase "guerra por el talento" fue introducida por primera vez en 1997 por Steven Hankin de McKinsey. En su libro de 2001 "The War for Talent", los autores Ed Michaels, Helen Handfield-Jones y Beth Axelrod, todos también de McKinsey, predijeron que la clave para las organizaciones en las próximas dos décadas sería la capacidad de atraer, desarrollar y retener el talento. Ese futuro es ahora.

De acuerdo con el estudio realizado por Deloitte (2019)<sup>17</sup>, si bien la movilidad interna e internacional del talento de la organización puede no ser una idea nueva, es de seguro un área en donde las organizaciones tienen mucho espacio por mejorar. Incluso el problema parte por la base de la falta de comunicación interna, en donde 45% de los encuestados respondieron que sus empleados carecen de información sobre los roles disponibles dentro de su organización.

Por último, la adquisición de talento está definitivamente cambiando de enfoque para acceder a personas que poseen las capacidades adecuadas de forma nueva, inclusive a la movilidad interna global de talentos. Por lo que, es crítico la creación de programas nuevos y/o mejores para facilitar la movilidad interna internacional con el fin de obtener resultados positivos en relación con el compromiso de sus empleados y la rentabilidad de esta, costo-beneficio.

El consenso entre los empleadores es que la contratación de personal sigue siendo un desafío importante. Las cifras lo confirman en un mercado laboral ajustado a medida que continúa el fuerte ritmo de contratación.

Los empleadores de las distintas industrias, tal como la minería, la manufactura, la tecnología y otros, enfrentan una escasez significativa de habilidades que no se puede resolver simplemente contratando a más personas.

<sup>17</sup> "Liderando la Empresa Social: Reinención con un Enfoque Humano", Tendencias Globales de Capital Humano, 2019, Deloitte.

### **3.2.5.- Función de Movilidad Internacional**

Las empresas mineras líderes en la actualidad están transformando proactivamente sus organizaciones y gestionando las interrupciones relacionadas que se producen para establecer una base para un desempeño sostenible a largo plazo.

De los encuestados en el informe del Consejo de Reubicación de Empleados Canadienses (Canadian Employee Relocation Council (CERC)) del año 2019<sup>18</sup>, el 44% son especialistas de movilidad internacional, mientras que el 51% de ellos se identifica como profesionales de recursos humanos internacional.

En el año 2019, el 76% de los gerentes en comparación con el 67% en el año 2017, dicen que pasan más del 50% de su tiempo administrando programas de movilidad, y más de la mitad, el 56% de ellos, dedican más del 75% de su tiempo en las mismas labores.

Una vez más en el año 2019, la encuesta se propuso identificar la cantidad de tiempo que los gerentes pasa administrando esas actividades hoy y donde esperan pasar el tiempo en dos años a partir de ahora. Los resultados indican que más tiempo se dedica a brindar apoyo estratégico a unidades de negocio que hace dos años y se espera que aumentara en el futuro. Los encuestados también esperan pasar menos tiempo manejando el día a día de las actividades operativas y mayor tiempo en medir el retorno de la inversión y proporcionar apoyo estratégico para las diferentes unidades de negocios.

La unidad que se encargaría de todas estas funciones de gestión y administración de recursos humanos a nivel internacional sería la división de recursos humanos internacional.

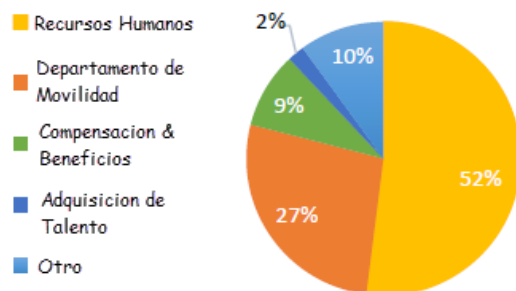
Esta división de recursos humanos internacional fortalecida e integrada al modelo de la organización es la base de la planificación de proyectos, o al menos alineadas con aquellas que tengan la responsabilidad de planificar las nuevas estrategias de desarrollo de la organización. Debe estar organizada como parte principal de la organización, particularmente en la industria minera, porque es esencialmente la responsable de proveer el personal para la exitosa ejecución de los planes estratégicos de desarrollo que planea la organización. Acumulando como sus funciones, todas aquellas relativas al personal, liberando de esta manera aquellas funciones que desvían las funciones principales de otras gerencias, cuyo injerencia en estas funciones no pasa de ser tangencial y poco informada, lo que no asegura que las decisiones tomadas sean o estén bajo el 100% del interés de la organización no por falta de interés de estos mismos sino tal vez por falta de habilidades especializadas las que deben concurrir en una división de recursos humanos internacional bien planificada.

---

<sup>18</sup> Employee Relocation Policy Survey, 2019, Canadian Employee Relocation Council (CERC).

Ver la siguiente figura.

**Figura 9 Donde la Gestión de la Movilidad Internacional se encuentra dentro de las Organizaciones**



Fuente: Employee Relocation Policy Survey, 2019, Canadian Employee Relocation Council (CERC).

Esta figura desglosa como la división de recursos humanos, en sus diferentes áreas de interés, debe cumplir con su función final, cubriendo todas las áreas, sino el total de ellas para lograr los objetivos estratégicos de la organización.

En minería, donde es típico, las funciones de habilitación, de este mercado laboral, tienden a operar independiente y consistentemente a través de servicios outsourcing o servicios compartidos (hibrido o mixto). Cuya implementación requiere la centralización inicial, y solo entonces generar una relación de trabajo con terceros.

Al lado de lo anterior, las organizaciones multinacionales en general han establecido políticas para administrar sus programas. En el 35% de las organizaciones encuestadas según el informe de políticas de reubicación de empleados del año 2019 del Consejo de Reubicación de Empleados Canadienses (Canadian Employee Relocation Council (CERC))<sup>19</sup>, frente al 25% en 2017, existe una política 'única' para gestionar todas las reubicaciones, la política de reubicación se revisa de forma ad hoc en el 46% de las organizaciones, una de cada tres organizaciones revisará su política dentro de uno a dos años y solo el 2% informa que no compara (punto de referencia o benchmark) su política en absoluto.

En la mayoría de las organizaciones, los beneficios de movilidad básicos y flexibles no están incluidos en la política de reubicación. Además, el número de organizaciones que planean pasar a un programa básico/flexible parece estar aumentando, y aproximadamente un tercio indica un cambio a un programa básico/flexible durante los próximos 24 meses.

<sup>19</sup> Employee Relocation Policy Survey, 2019, Canadian Employee Relocation Council (CERC).

Al considerar los factores que influirán en el cambio, las organizaciones informan que se consideran los siguientes tres problemas principales:

- 1) Contención de costos (71%);
- 2) Retroalimentación (feedback) de los empleados/asignados (68%); y
- 3) Cambio en la legislación gubernamental (64%).

Finalmente, en la encuesta del 2019, el 42% (49% en 2017) de las organizaciones informan que no han realizado ningún cambio en la administración de su programa de movilidad internacional desde 2017. Los resultados son similares a los informados en la encuesta del 2017.

Todo lo anterior simplemente realza la necesidad de un cambio, o al menos una revisión en los programas tradicionales de siempre hacia un programa nuevo que sea capaz de enfrentar los desafíos de hoy de las organizaciones multinacionales con presencia y personal global.

### **3.2.6.- Programa Económico de Movilidad Internacional**

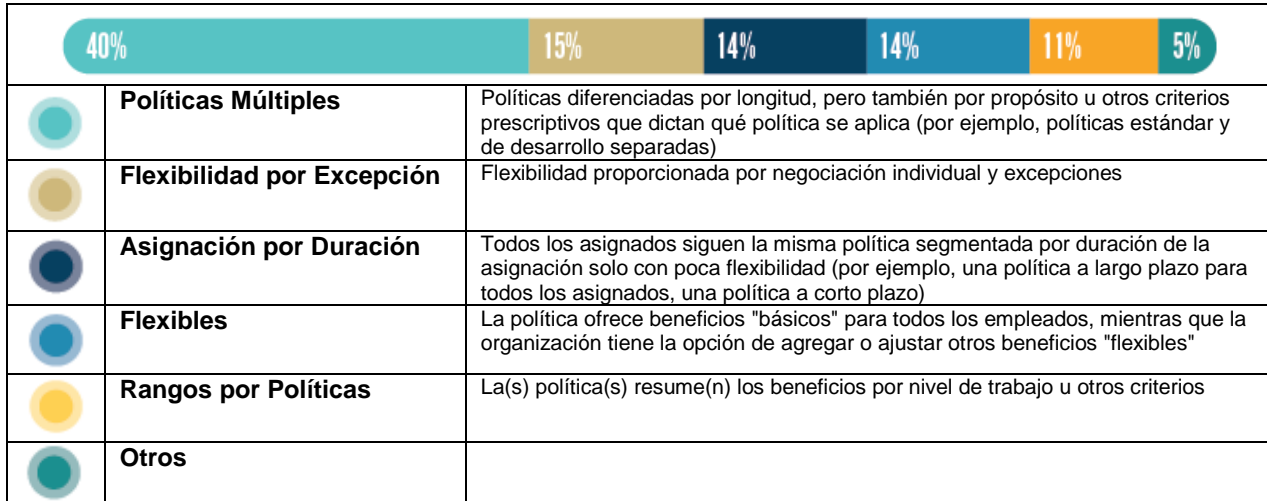
La globalización y otras tendencias claves internacionales están elevando el nivel de servicio de la movilidad internacional. A medida que las organizaciones se globalizan y hacen más y más negocios internacionales, necesitan tener la capacidad de trasladar a su personal de un lado a otro de forma rápida y efectiva. Además, las organizaciones necesitan líderes y empleados con experiencia internacional para administrar y manejar sus operaciones geográficas globales.

De acuerdo con la encuesta de Mercer, “Encuesta Global de Asignaciones Internacionales”, realizada en 2015, cada año, 65% de las organizaciones trasladan entre 5% y 10% de su talento a otros países. Para las organizaciones, este proceso representa desembolsar millones de dólares, por lo que hoy es prioritario que las organizaciones cuenten con estrategias y programas de movilidad que ayuden a reducir al máximo el riesgo de fracaso a la hora de trasladar talento de un país a otro.

Hoy las organizaciones tienen muchas razones por mejorar sus programas de recursos humanos internacionales, específicamente sus programas de movilidad internacional. Estos programas, bien elaborados, pueden dar auge y ser una forma de integrar la colaboración y la agilidad en la cultura de la organización, y a su vez mejorar tanto la participación y el compromiso de los empleados como asimismo la diversidad e inclusión dentro de la organización.

El enfoque principal de los programas de movilidad internacional, cualquiera sea el modelo que se adopte (insourcing, outsourcing o híbrido o mixta), es proporcionar, principalmente, una buena relación costo-beneficio y darle flexibilidad al negocio. Ver la siguiente figura.

**Figura 10 Programas de Movilidad Internacional**



Fuente: Workforce Globalization, Mobility Outlook Survey, 2020, AirInc.

Fomentar la movilidad del talento va directamente alineado al modelo de aprendizaje experiencial de Kolb<sup>20</sup>, el cual se basa en el proceso de aprender a través de la experiencia. Aparte de lo anterior, se puede concluir que la movilidad internacional se considera un programa clave para formar mejores líderes dentro de la organización, ayuda con la expansión de la organización, y, más importante, es necesaria para aumentar el compromiso de los empleados.

Estas iniciativas están cambiando la mentalidad de los líderes permitiéndoles ver a toda la fuerza de trabajo de la organización como un mercado de talentos que, además de cubrir puestos difíciles de llenar, favorece carreras multidireccionales en donde soportan el rápido crecimiento de las organizaciones.

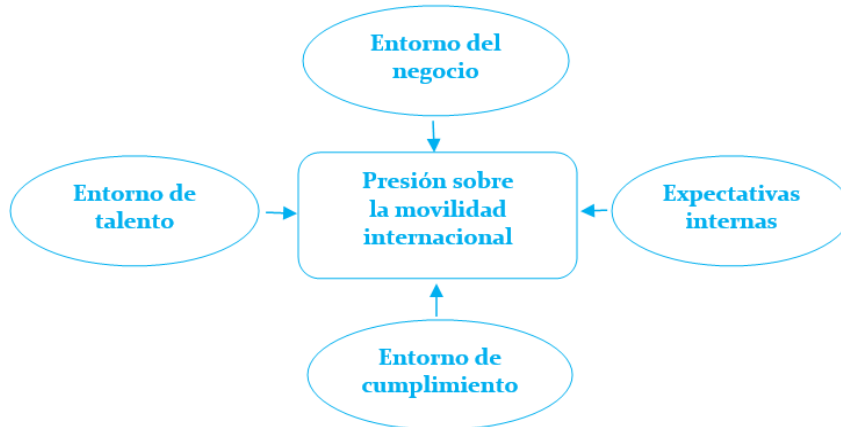
Por otro lado, tradicionalmente, las asignaciones internacionales se gestionaban como una actividad de gran contacto y bajo volumen. Cada movimiento recibía un tratamiento especial, y el enfoque principal era abordar las necesidades a corto plazo del empleado (una reubicación que sea agradable y sin complicaciones) sin pensar mucho en el desarrollo de los empleados a largo plazo o las necesidades estratégicas de la organización. Hoy, este enfoque unidimensional simplemente no funcionará.

Los nuevos requisitos para la movilidad internacional están impulsados por cuatro tipos de desafíos: entorno empresarial, expectativas internas, entorno de cumplimiento y entorno de talento. Ver la siguiente figura.

<sup>20</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Aprendizaje\\_experiencial](https://es.wikipedia.org/wiki/Aprendizaje_experiencial)



**Figura 11 Cuatro Desafíos que Impulsan Nuevos Requisitos para la Movilidad Internacional**



Fuente: “Smart Moves: A New Approach to International Assignments and Global Mobility”, 2010, Deloitte.

Hoy, en cambio, es importante destacar que las diferentes asignaciones pueden tener un valor diferente para la organización, así como un valor diferente para ayudar a los empleados a desarrollar nuevas habilidades y capacidades.

En este sentido, cabe destacar algunas consideraciones a tomar para el desarrollo de un programa de movilidad internacional son<sup>21</sup>:

- Propósito y objetivo.
- Benchmarking y tipos de políticas.
- Lista preliminar de componentes de la política.
- Costos e implementación.
- Cultura corporativa.
- Aprobación corporativa.

Adicionalmente, a medida que la función de movilidad internacional crece en importancia y complejidad, las organizaciones necesitan un marco que las ayude a diseñar una gama completa de programas y políticas, y que ayude a la organización a elegir el ajuste adecuado (si es necesario) para una situación particular. Ver la siguiente figura.

---

<sup>21</sup> “Welcome to Relocation 101: International Relocations”, April 2020, Canadian Employee Relocation Council (CERC).

**Figura 12 Marco de Movilidad Internacional**



Fuente: "Smart Moves: A New Approach to International Assignments and Global Mobility", 2010, Deloitte.

De acuerdo con el marco de movilidad internacional, este refleja el hecho de que diferentes asignaciones pueden tener un valor diferente para la organización, así como un valor diferente para ayudar a los empleados a desarrollar nuevas habilidades y capacidades (algo que tanto el empleado como la organización tienen intereses creados). Este enfoque multidimensional ofrece a las organizaciones una gama más amplia de opciones para desplegar personas a nivel global.

Implementar las soluciones correctas de movilidad internacional para una organización, para todos sus empleados, es un desafío. Cada país tiene sus propias leyes, costumbres, y regulaciones relacionadas con estos asuntos, y es el deber del profesional de movilidad ser experto en administración de expatriados, tener en cuenta estas consideraciones antes, durante, y después de cada asignación, contratación, o transferencia internacional.

En este aspecto, el número de expatriados tradicionales se ha ido sustituyendo gradualmente por otras formas menos costosas y más orientadas al trabajo por proyectos, tales como los viajes de negocios y las asignaciones de corta duración. Ver tabla a continuación en donde compara la expatriación tradicional versus las nuevas tendencias<sup>22</sup>, el cual claramente muestra los cambios y diferencias actuales de las expatriaciones, los cuales a su vez además directamente afectan y empujan a revisar el modelo tradicional (insourcing) con el modelo nuevo (outsourcing) para así asegurar el óptimo de servicio y apoyo de estos mismos.

<sup>22</sup> "Cambios y Tendencias en la Gestión de Expatriados", Jaime Bonache, Junio 2015, Harvard Business Review.

**Tabla 1 La Expatriación Tradicional versus las Nuevas Tendencias en Expatriación**

Ítem	Expatriación Tradicional	Nuevas Tendencias en Expatriación
<b>Tipos de asignaciones</b>	Relativamente largas (dos a cuatro años)	Más viajes y asignaciones a corto plazo
<b>Razón esencial</b>	Control	Mayor atención a la transferencia de conocimientos y desarrollo profesional
<b>Fujo típico</b>	Unidireccional, desde la oficina corporativa a la filial	Movilidad en todas las direcciones (expatriaciones e impatriaciones)
<b>Perspectiva dominante</b>	La oficina corporativa	Los empleados desde todas las oficinas internacionales
<b>Perfil demográfico</b>	Ejecutivo (varón de mediana edad)	Jóvenes, veteranos, inquietos (autoexpatriados) y mujeres
<b>Criterio de éxito</b>	Ajuste y repatriación exitosa en un contrato relacional	Alineamiento de expectativas en una variedad de relaciones

Fuente: “Cambios y Tendencias en la Gestión de Expatriados”, 2015, Harvard Business Review.

Tras lo anterior, adicionalmente, existen otros retos nuevos dentro de la movilidad internacional, que afectan de igual modo a ambos modelos básicos, insourcing y outsourcing. Para enumerar algunas de ellas, a continuación, se incluye una breve descripción de estos retos y cómo administrarlos dentro de algunas de las ubicaciones menos diversas del mundo<sup>23</sup>.

**Tabla 2 Descripción de los Retos dentro de la Movilidad Internacional, y Como Administrarlos**

Ítem	LGBT	Genero	Generacional
Desafío	Identificar todos los países donde estos empleados podrían ser objeto de discriminación o daños personales.	Identificar las economías existentes (104, según el banco mundial) en todo el mundo que impiden que las mujeres trabajen en determinados trabajos y/o trabajen en determinados momentos.	Identificar y abordar las necesidades de las generaciones más jóvenes, como los millennials, con las necesidades a menudo conflictivas de la generación Y, y otras generaciones mayores.
Solución	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Ser lo más transparente posible en todo momento.</li> <li>2) Convertir como práctica general el proporcionar a todos y cada uno de sus empleados toda la documentación y la información a la que puede acceder con respecto a las leyes, restricciones y regulaciones del país en cuestión.</li> <li>3) Crear políticas que satisfagan una amplia variedad de necesidades al tiempo y que reducen el favoritismo.</li> </ol>		

Fuente: “Global Mobility Solutions: Managing Mobility in a Diverse World”, 2020, Mercer.

Es evidente, de la tabla anterior, que los nuevos desafíos de las organizaciones multinacionales, en realidad más que desafío es actualizarse a las nuevas proyecciones de la fuerza laboral actual.

<sup>23</sup> “Global Mobility Solutions: Managing Mobility in a Diverse World”, Sabine Rock-Speelman and Slagin Parakatil, Insights, 2020, Mercer.

### 3.2.7.- Rol Principal del Especialista en Movilidad Internacional

Desde los años 70, la movilidad internacional, específicamente en cuanto a las asignaciones internacionales, era una disciplina que jugaba un papel importante en cuanto a la estrategia competitiva de las organizaciones. Edström y Galbraith<sup>24</sup> (1977) analizaron las expatriaciones en una muestra de organizaciones norteamericanas e identificaron tres funciones esenciales<sup>25</sup>.

- 1) *Control* – consiste en la introducción de un empleado internacional, o expatriado, como una “persona de confianza” que actúa de intérprete entre la oficina corporativa y la filial, y que vela por los intereses globales.
- 2) *Llenado de posiciones (filling positions)* – consiste en transferir conocimientos que pueden ser de gestión o de carácter más técnico, los cuales están embebidos en la experiencia y habilidades de los miembros de la organización, y en donde esta transferencia de conocimiento solo puede hacerse recolocando este personal en el exterior.
- 3) *Desarrollo de los directivos* – consiste en que los directivos de alto potencial necesitan generar una visión global de la organización, además de proveerles, a su vez, mayores oportunidades de carrera y asimismo desarrollar una ventaja competitiva para la organización.

Hoy las razones inscritas por Edström y Galbraith siguen siendo válidas y relevantes para las organizaciones, específicamente debido al incremento de la globalización a partir de la década de los 90. La “Movilidad Internacional” (también a veces referida como “Movilidad Global”) es una función de recursos humanos internacional que se refiere a la capacidad de una corporación multinacional para trasladar a su gente a oficinas en diferentes países.

Las organizaciones, que operan en múltiples mercados y participan en diferentes proyectos internacionales, están obligados a coordinar y manejar efectivamente su personal global. Por lo que, esta necesidad eleva la importancia de la gestión de recursos humanos internacional y la movilidad internacional de las personas dentro de las multinacionales, tales como la industria de extracción de minerales y la minería, generando así la creación de una función especializada.

El área y el rol principal del especialista de movilidad internacional generalmente es crear, implementar, mantener y supervisar un equipo de administración de asignaciones y un número de políticas de asignaciones, contrataciones y/o transferencias internacionales. Su responsabilidad principal es garantizar que los requisitos de la organización se cumplan en su totalidad, incluidos los términos y condiciones de los contratos de sus colaboradores.

---

<sup>24</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Jay\\_R.\\_Galbraith](https://en.wikipedia.org/wiki/Jay_R._Galbraith)

<sup>25</sup> “Cambios y Tendencias en la Gestión de Expatriados”, Jaime Bonache, Junio 2015, Harvard Business Review.

Luego, es aquí donde la organización debe decidir si su gestión y administración de recursos humanos internacional deberá ser fortalecida internamente (insourcing) o desarrollarse solamente tercerizando estos servicios (outsourcing) o una tercera vía sería la utilización parcial de estos (hibrido o mixto), utilizando lo mejor de ambos, acorde a sus estrategias y acorde, principalmente, al costo-beneficio que se desea asumir.

Asimismo, el número de organizaciones que ofrece estos servicios, en las diferentes áreas que se identifican como críticas para el desarrollo de un programa de movilidad internacional ha aumentado. No conociéndose aun la calidad y responsabilidad con que estos servicios se están ofreciendo y desde luego como responden a las necesidades específicas de la organización contratante. Lo que si se puede advertir es que la competencia, entre ellas, ha generado un cambio en el costo-beneficio que ellas proveen a la organización, aumentando, a su vez, su competitividad.

Fundamentalmente, en el futuro, los negocios globales serán la principal fuente de crecimiento para muchas empresas. Las organizaciones buscarán talento de todo el mundo y las asignaciones internacionales seguirán funcionando como de costumbre. Para lograr los resultados deseados en este nuevo entorno, las organizaciones deberán mejorar drásticamente sus capacidades de movilidad internacional, inclusive el rol del especialista de movilidad internacional, y tomar las decisiones necesarias para adoptar para si el modelo de la división de recursos humanos internacional y la movilidad internacional adecuados a sus necesidades, pero también, pensando en el costo-beneficio que se puede lograr.

Hoy esta decisión oscila entre mantener un programa completamente centralizado desde su origen, su desarrollo, su ejecución y el asegurar resultados con una serie de especialistas internos en movilidad internacional, como es el modelo insourcing, adoptando los cambios que sean necesarios para actualizar su manejo administrativo, o, ceder parte de su control total en función de entregar a terceros esta responsabilidad, adoptando un modelo nuevo (outsourcing), entregando ciertos controles sobre el proyecto a terceros, confiando en sus habilidades y capacidades para responder en forma adecuada a las estrategias de la organización y asimismo tomando en consideración las ventajas o desventajas económicas que esta elección conlleva y que se manifestaran en el costo-beneficio del proyecto a realizar o en cuestión.

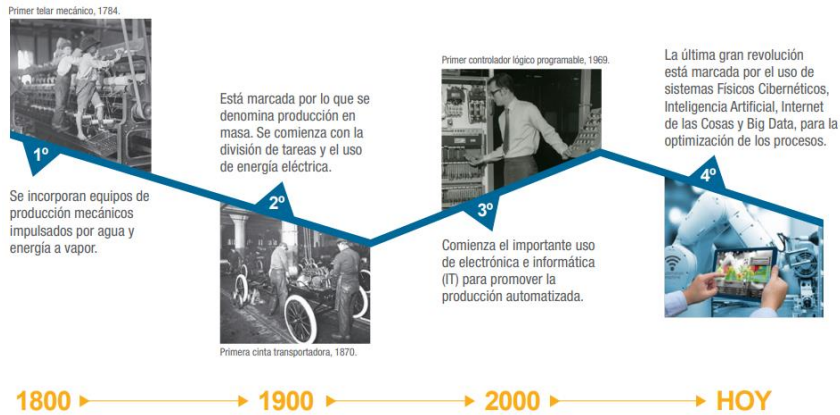
No obstante, alternativamente, se deberá tener presente que adicionalmente existe una tercera opción, la hibrida o mixta, que le posibilitara la entrega, solamente los controles de algunas áreas, tal vez, las menos sensitivas, a terceros para su ejecución y manteniendo el maximo de control central de la operación en cuestión mientras sea posible.

En fin, todo lo anterior, nos lleva a entender y realzar la importancia del rol del especialista de movilidad internacional en el ámbito de determinar el modelo más adecuado a implementar dentro de la organización basada en la mezcla (combinación de países), el tamaño/población (número de móviles) y el perfil (características de los móviles) del personal de la misma.

## 4.- Situación Actual

Desde el siglo XIX, las cuatro etapas de la Revolución Industrial han cambiado las estructuras de la producción y del trabajo en la minería. Ver la siguiente figura.

**Figura 13 La Ruta de Digitalización y su Impacto en la Minería**



Fuente: “Impacto de las Nuevas Tecnologías, en las Competencias Requeridas por la Industria Minera”, 2018, Consejo de Competencias Mineras (CCM).

“La industria de extracción de minerales y la minería era una industria de esfuerzo físico, transitando desde ahí a una industria de máquinas, y hoy a una industria de ciencia, tecnología, innovación y emprendimiento” – declaración del Presidente de la República, Sebastian Pinera Echenique, en la inauguración del Seminario de Acercamiento Tecnológico del 2010. Estos cambios impactan directamente a la industria, desde la necesidad de reinventarse hasta poner énfasis en una cultura de innovación y asimismo en una nueva forma de operar.

Existe una creciente evidencia de que, en todo el mundo, las tecnologías están cambiando los mercados laborales hacia mercados más flexibles y de acuerdos de trabajos móviles<sup>26</sup>.

Con el fin de entender el escenario en que se trabaja, en cuanto a la industria de extracción de minerales y la minería, en esta sección se incluye un breve resumen del mercado de minerales internacional.

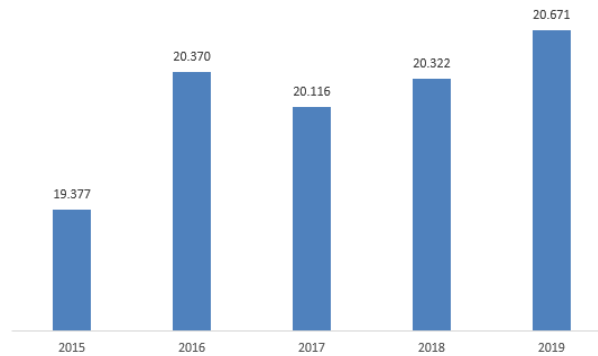
### 4.1.- Mercado Minero Internacional

La industria de extracción de minerales y la minería es un mercado internacional diverso en donde la industria en la mayoría de sus categorías ha ido aumentando en producción año tras año<sup>27</sup>. Ver las siguientes figuras, los cuales incluyen detalles de niveles de producción y consumo mundial de cobre.

<sup>26</sup> “The Future of Jobs Report 2018”, Insight Report, Centre for the New Economy and Society, World Economic Forum.

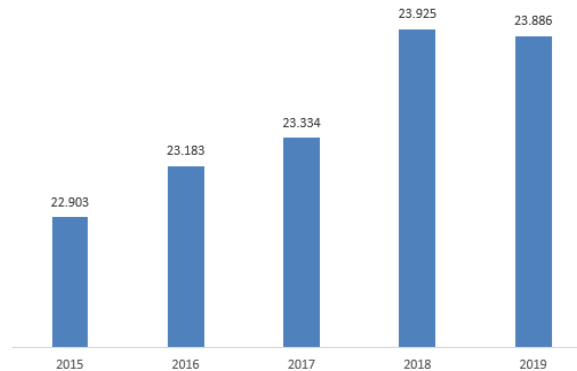
<sup>27</sup> “Anuario de Estadísticas del Cobre y Otros Minerales – 2000-2019”, 2020, Comisión Chilena del Cobre, Gobierno de Chile.

**Figura 14 Producción Mundial de Cobre de Mina, 2015-2019  
(miles de TM en cobre fino)**



Fuente: Anuario de Estadísticas del Cobre y Otros Minerales, 2000-2019, Comisión Chilena del Cobre.

**Figura 15 Consumo Mundial de Cobre Refinado, 2015-2019  
(miles de TM de cobre fino)**



Fuente: Anuario de Estadísticas del Cobre y Otros Minerales, 2000-2019, Comisión Chilena del Cobre.

Ver Anexo A para más información de niveles de producción mundial de otros metales variados.

Según un estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) realizado en el año 2015, la minería representa alrededor del 1% de la fuerza de trabajo mundial, unos 30 millones de personas, de los cuales unos 10 millones trabajan en la producción del carbón y se estima que otros 6 millones de personas trabajan en la minería de pequeña escala. Específicamente en Chile, el último estudio del Consejo de Competencias Mineras (CCM) en su reporte “Fuerza Laboral de la Gran Minería Chilena, 2019-2028” mostró que en el Norte Grande un 25% de la fuerza laboral, en el Norte Chico un 16% de la fuerza laboral, y en el Centro un 5% de la fuerza laboral se considera móvil (personas trabajan en la zona, pero viven fuera de esta).

#### **4.2.- Evolución del Empleo en Chile en la Empresa Minera**

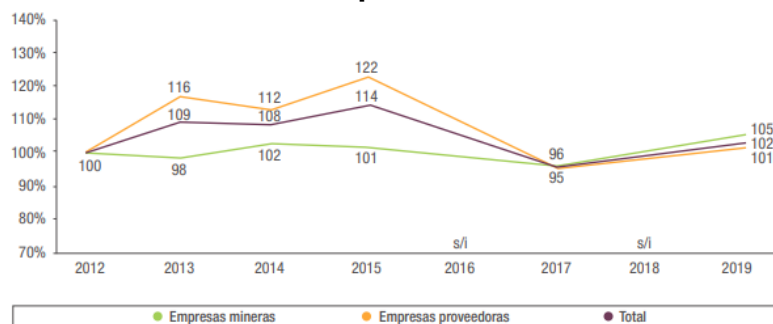
Las empresas mineras, que operan en múltiples mercados y participan en diferentes proyectos internacionales, están obligados a coordinar y/o manejar efectivamente su personal global (internacional).

La historia de la industria ha permitido identificar diversos factores que inciden en el comportamiento de las proyecciones de demanda de personal. Uno de los más relevantes ha sido el ciclo del precio de los commodities: en periodos expansivos aparecen carteras de proyectos más amplias, donde se otorga mayor factibilidad a proyectos de tipo greenfield que, en periodos de contracción. No aparecen o al menos no se estiman con la misma factibilidad. Estas carteras de proyectos más abultados, generalmente, implicaban el requerimiento de mayor cantidad de trabajadores a futuro. Estos fenómenos no solo tienen implicancia en términos cuantitativos, más importantes aun, las competencias que se requerirán en los trabajadores mineros estarán cada vez más influenciadas por la transformación digital, por ejemplo. Ver carteras de proyectos en el Anexo B.

De acuerdo con la Comisión Chilena del Cobre (Cochilco)<sup>28</sup>, en 2018, Chile alcanzó la más alta en su historia, una producción de 5,8 millones de toneladas de cobre fino. Para el 2020 se estima que la producción nacional alcance los 6 millones de toneladas de cobre fino y 7,2 millones de toneladas para el 2023.

En Chile, en el año 2019<sup>29</sup>, el mayor crecimiento del empleo en la Gran Minería se observa en las empresas mineras, con un aumento del 9% en relación con el año 2017, y un 5% con respecto del año base (2012 = 100). Ver la siguiente figura.

**Figura 16 Evolución del Empleo en la Gran Minería del Cobre**



Fuente: Fuerza Laboral de la Gran Minería Chilena, 2019-2028, Consejo de Competencias Mineras.

Por otro lado, aunque el empleo en el área de desarrollo minero y de proyectos mayores fue el primero en reaccionar a la ‘baja de los precios de los commodities’, que alcanzó su máximo en el año 2017, las áreas de proyectos<sup>30</sup> parecen ser las que muestran una mayor flexibilidad, con un alza cercana al 17% en el año 2019. Ver la siguiente figura.

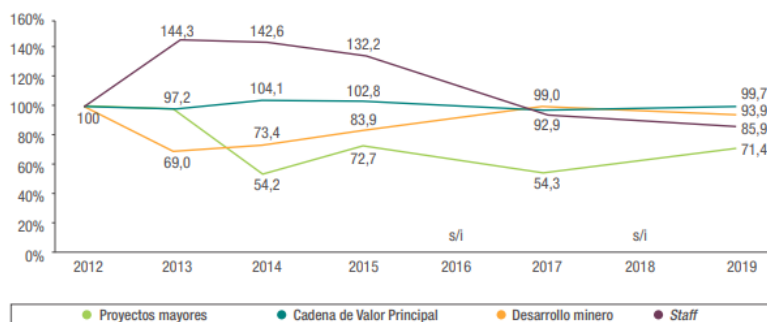
<sup>28</sup> “Chile – Líder en Metales que Facilitan el Futuro”, 2020, Ministerio de Minería, Gobierno de Chile.

<sup>29</sup> “Fuerza Laboral de la Gran Minería Chilena”, 2019-2028, Consejo de Competencias Mineras (CCM).

<sup>30</sup> “Fuerza Laboral de la Gran Minería Chilena”, 2019-2028, Consejo de Competencias Mineras (CCM).



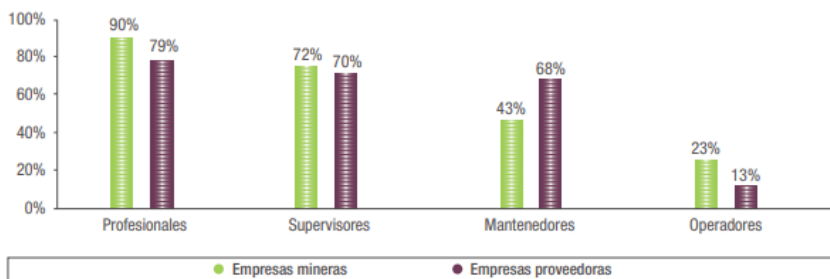
**Figura 17 Evolución del Empleo, por Área en Empresas Mineras**



Fuente: Fuerza Laboral de la Gran Minería Chilena 2019-2028, Consejo de Competencias Mineras.

En relación con lo reportado en el año 2017<sup>31</sup>, el porcentaje de personas en el estamento de profesionales que no tienen educación superior se redujo en cuatro puntos en la industria minera y se amplió en seis puntos en las empresas proveedoras. Similar es la situación en ‘supervisores’, donde la cifra subió en dos puntos en empresas mineras y bajo en cuatro puntos en la de proveedores. Ver la siguiente figura.

**Figura 18 Trabajadores con Educación Superior, Por Estamento**



Fuente: Fuerza Laboral de la Gran Minería Chilena 2019-2028, Consejo de Competencias Mineras.

Esta figura muestra los requerimientos que experimentará la Fuerza Laboral de la Gran Minería Chilena para el período 2019-2028. Se debe resaltar la diferencia de porcentaje de operadores del 23% al 13% versus el aumento de los mantenedores del 43% al 68% que puede ser un indicio del aumento de la automatización de las labores mineras, disminución de los operadores, y el aumento de los mantenedores que podría indicar un aumento en la mantención de la maquinaria automatizada empleada.

Todo lo anterior muestra simplemente que la evolución del empleo de la industria de extracción de minerales y la minería es en general estable y creciente. Por lo que se espera continúe así dentro de los próximos años, con la principal diferencia del cambio de los roles del personal en general debido a la incorporación de tecnologías en la industria.

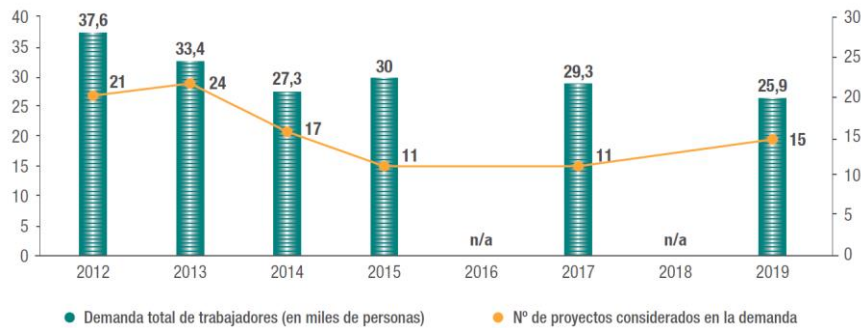
<sup>31</sup> “Fuerza Laboral de la Gran Minería Chilena”, 2019-2028, Consejo de Competencias Mineras (CCM).

### 4.3.- Demanda de la Fuerza de Trabajo en Chile en la Empresa Minera

Los estudios de “Fuerza Laboral en la Gran Minería Chilena”, realizados anualmente por el Consejo de Competencias Mineras (CCM), han permitido identificar diversos factores que inciden en el comportamiento de las proyecciones de demanda en la industria minera.

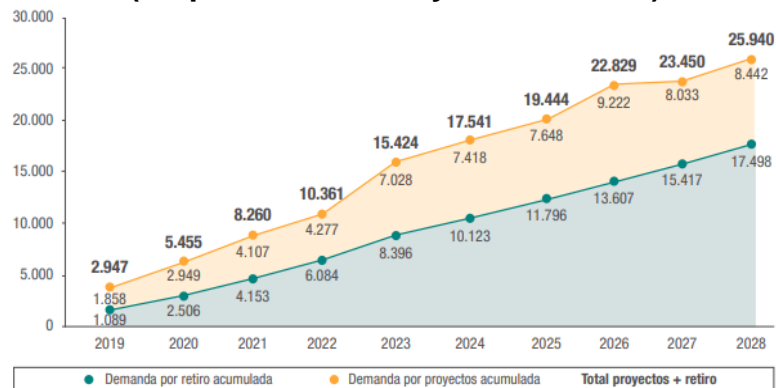
La demanda de capital humano en la industria en Chile para la década 2019-2028<sup>32</sup> alcanzará a los 25.940 trabajadores, un 12% menos que lo estimado en el estudio anterior, aun cuando, la cartera de proyectos es mayor. Esta diferencia se explica básicamente por la menor dotación requerida para los nuevos proyectos (2873 personas menos) y, (se suman) las proyecciones de retiro (569 personas). Ver las siguientes figuras.

**Figura 19 Demanda Total de Trabajadores – Estimada 2012-2019**



Fuente: Fuerza Laboral de la Gran Minería Chilena 2019-2028, Consejo de Competencias Mineras.

**Figura 20 Demanda Total para Operación de Proyectos y Potencial Retiro (Empresas Mineras y Proveedores)**



Fuente: Fuerza Laboral de la Gran Minería Chilena 2019-2028, Consejo de Competencias Mineras.

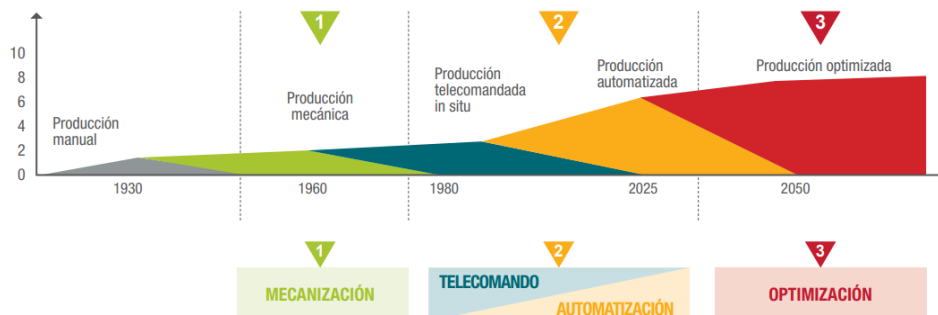
La demanda acumulada para la próxima década está compuesta en un 67.5% por proyecciones de retiro, mientras el 32.5% restante corresponde a demanda de nuevos proyectos.

<sup>32</sup> “Fuerza Laboral de la Gran Minería Chilena”, 2019-2028, Consejo de Competencias Mineras (CCM).

Por último, de acuerdo con el reciente estudio elaborado por el Consejo de Competencias Mineras (CCM)<sup>33</sup>, la industria de extracción de minerales y la minería hoy está dando paso a la irrupción de innovaciones de punta, lo que tiene un impacto directo en los requerimientos de competencias de la fuerza de trabajo.

En minería, los últimos 50 años han estado marcados por el avance tecnológico. A través de la incorporación de estas tecnologías se proyecta que la industria alcanzará un alto nivel de optimización. Ver la siguiente figura.

**Figura 21 Productividad Anual por Persona (en miles de toneladas)**



Fuente: Integrated Mine Automation, 2018, ABB.

Resulta concluyente la proyección del aumento de producción por persona debido al incremento del telecomando y automatización, y de este último al final del período estudiado, el ingreso de la nueva tecnología en el campo laboral minero.

Este impacto de la transformación digital ofrece a la minería una gran oportunidad para continuar mejorando su seguridad, productividad, sustentabilidad y diversidad. Aún más, para alcanzar esto, la industria enfrenta el desafío de contratar, retener, y desarrollar a su capital humano para la optimización de procesos y nuevas competencias.

#### **4.4.- División de Recursos Humanos Internacional en la Empresa Minera**

La división de recursos humanos internacional dentro de la industria minera tiene como parte de su principal función el seleccionar, formar, admitir, contratar el mejor talento internacional para sus planes de movilidad internacional, donde se realizan las gestiones de calificación de estos funcionarios y, por consiguiente, las expatriaciones e impatriaciones de los mismos, como parte de la estrategia de movilidad de los trabajadores de una organización dedicada a la extracción de minerales y la minería.

<sup>33</sup> "Impacto de las Nuevas Tecnologías, en las Competencias Requeridas por la Industria Minera", 2018, Consejo de Competencias Mineras (CCM).

Por lo que, cabe destacar que dentro de la empresa minera la administración de capital humano es diferente de la administración de cualquier otro recurso (cualquiera que sea), PWC<sup>34</sup> estimó que los problemas más importantes para la organización son, gestión de cambio (48%), desarrollo de liderazgo (35%), y por último, pero no menos importante la medición de la efectividad de la división de recursos humanos internacional (27%).

Los problemas particulares principales<sup>35</sup> dentro de la división de recursos humanos internacional son:

- 1) Conseguir el talento adecuado, donde sea que se encuentren – escasez de talentos especializado y experimentado.
- 2) Mantener alineada la estrategia – mejorar su productividad y rentabilidad.
- 3) Fidelizar a los empleados – planes de reconocimiento y de compensación.

Esta realidad de retos y problemáticas de la división de recursos humanos internacional es difícil no hacerle caso. De todos modos, se debe trabajar hacia el camino a obtener buenos talentos, pero además hacia opciones de desarrollo de los empleados. Por tal razón, la movilidad interna internacional deberá formar parte del plan estratégico de la organización, tanto para alcanzar las metas propias como para satisfacer tanto el reto de el conseguir talento adecuado para los futuros roles como para asegurar la fidelización de los empleados, específicamente de alto potencial o los de conocimientos especializados.

#### **4.5.- Función de Movilidad Internacional en la Empresa Minera**

La industria de la extracción de petróleo y gas, considerando que la industria de la minería está incluida aquí, en conjunto con la energética representa aproximadamente el 18% de la industria total (según el informe 2020 del Mobility Outlook Survey, Reports Stats de Airinc<sup>36</sup> – Workforce Globalization), representando esta movilidad entre el 59% para Norteamérica y un 25% para Europa (los principales contratantes de esta movilidad internacional), y en esta nueva perspectiva que estos, la industria mencionada, se plantean para el futuro un 73% de ellos piensa que sus prioridades de cambio oscilan con el mismo porcentaje, es decir un 73%, en mejorar la experiencia de sus empleados asignados internacionalmente, el 56% reevaluando y rediseñando los programas actuales de movilidad y un 52% en simplificar y actualizar dichos programas, en otras palabras, concentran sus recursos más en la forma de mejorar sistemáticamente estos programas que en los aspectos operacionales.

---

<sup>34</sup> “Capital Humano, El Liderazgo y los Recursos Humanos como Fuentes de Oportunidades”, 2006, CEO\* Argentina, PWC.

<sup>35</sup> “Cuáles son los Problemas Mas Comunes en Recursos Humanos?”, Ascendo, Blog de RRHH, 2019.

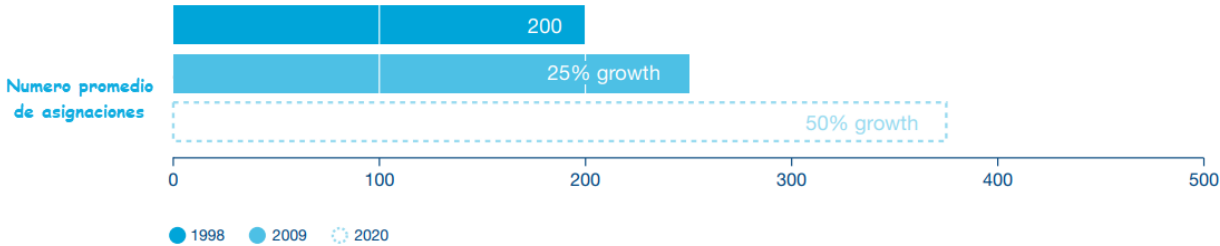
<sup>36</sup> Workforce Globalization, Mobility Outlook Survey, 2020, AirInc.

Antes, algunos empleadores dentro de las empresas mineras son pioneros en el concepto de ‘primer movimiento’, según el cual no se supone que un empleado móvil sea un expatriado hasta después de un segundo movimiento. Este primer movimiento se trata como una transferencia con un paquete de compensación basado en un enfoque local o como uno basado en un enfoque de balance reducido, es decir, manteniendo el vínculo con el país de origen, pero con asignaciones y beneficios limitados. Solo cuando el empleado realmente comienza a moverse de un país a otro varias veces, califica como expatriado con derecho a un paquete completo para expatriados.

Hoy, dentro de las empresas mineras, en general existe una variación de este enfoque básico en donde más bien se basa la provisión de un paquete completo para expatriados, basados más bien por el nivel de salario y banda jerárquica del empleado en cuestión. Un empleado junior en una primera asignación podría no calificar de un paquete completo hasta que alcance el nivel gerencial o se embarque en múltiples asignaciones. Esta cuestión de los niveles de costes y salarios es evidentemente parte del centro de los retos vinculados a la equidad de los empleados dentro de una misma organización.

La movilidad internacional en tanto la empresa minera como las grandes organizaciones jugará un papel clave para resolver el enigma de la disponibilidad de la fuerza laboral. De acuerdo con el estudio “Talent Mobility 2020”, el cual analiza la nueva generación de las asignaciones internacionales, recientemente realizado por PWC<sup>37</sup>, a medida que las organizaciones multinacionales nacionales evolucionen hacia multinacionales globales, se verá un cambio fundamental en cómo y dónde se hacen negocios que tendrá numerosas ramificaciones a nivel mundial para las organizaciones, los empleados y el mercado. Se prevé que habrá un crecimiento adicional del 50% en las asignaciones internacionales para 2020. Ver la siguiente figura.

**Figura 22 La Población Móvil, en las Grandes Organizaciones**



Fuente: “Talent Mobility 2020”, Managing Tomorrow’s People, 2020, PWC.

<sup>37</sup> “Talent Mobility 2020: The Next Generation of International Assignments”, Managing Tomorrow’s People, 2020, PWC.

Esto aumentará la necesidad de una transferencia rápida de conocimientos y aumentará la presión sobre los líderes de recursos humanos internacional dentro de las grandes organizaciones, e incluso dentro de la industria de la extracción de minerales y la minería, para abordar los problemas regulatorios, de compensación y de tributaria resultantes, al mismo tiempo en el que se deberá desarrollar un programa adecuado y flexible, ya sea de tipo insourcing, outsourcing o híbrido o mixto, para el asignado y la organización.

A raíz de los antecedentes que se han abordado, en este capítulo y los anteriores, para mejor comprender se requiere realizar una comparación de los modelos evaluados para determinar el camino a seguir como se indican en las secciones siguientes.

## **5.- Análisis de Modelos**

Los datos muestran variadas prácticas dentro de las cuales cada organización debe seleccionar aquellas que se ejecuten mejor a sus propias estrategias con especial énfasis al manejo de su personal global. Esto principalmente debido a los cambios actuales y los futuros.

Los cambios constantes y asimismo altamente crecientes, en tanto el mercado general de la industria en cuestión como en la demanda de la fuerza del trabajo, nos estimula a estar pendientes de los desarrollos de estos mismos, como así también de las ventajas y desventajas del modelo tradicional (insourcing) versus el modelo más contemporáneo de outsourcing.

La función de la movilidad internacional dentro de las organizaciones multinacionales, tales como en la industria de extracción de minerales y la minería, será clave para el buen manejo de la movilidad internacional de talentos. El entendimiento de las brechas existentes permitirá la mejora de estas mismas y así el éxito en la implementación de un modelo y/o programa efectivo con el fin de acelerar la evolución de la función de la división de recursos humanos internacional, satisfaciendo, asimismo, las necesidades de la organización multinacional.

### **5.1.- Comparación de los Modelos Operativos de Recursos Humanos (Tradicional y Nuevo)**

Como síntesis de los planteamientos de los capítulos anteriores, un somero análisis<sup>38</sup> de las características mencionadas, podrían llevar a cualquier organización a determinar, acorde a sus propios atributos y estrategias a seguir, en qué modelo o en qué parte del modelo se ubica y poder seleccionar aquellas características que requiere o rechazar aquellas que no necesita dentro de su propia cultura organizacional.

---

<sup>38</sup> "The HR Operating Model of the Future", August 7, 2019, Gartner.

<b>Modelo Operativo de Recursos Humanos (Tradicional)</b>		
<b>Atributos del modelo</b>		
-Procesos generalizados	-Herramientas estáticas	-Programas determinados
<b>Características del modelo</b>		
Resuelve: -Los objetivos funcionales de recursos humanos y su evolución. -El impacto producido por la inclusión de nuevas tecnologías. -La convivencia de tres generaciones de empleados y profesionales.		
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	
-Apoya las relaciones sólidas con los líderes de distintas funciones y gerentes de nivel medio. -Permite que la función de recursos humanos se asocie eficazmente con todas las otras funciones dentro de la organización. -Aumenta la eficiencia funcional y la rentabilidad en general. -Maximiza la experiencia de los especialistas.	-Crea silos. -No responde a las necesidades cambiantes de la organización y del talento. -Incapaz de separar adecuadamente las tareas transaccionales con las tareas estratégicas de recursos humanos.	

<b>Modelo Operativo de Recursos Humanos (Nuevo) (Visión del Futuro)</b>		
<b>Atributos del modelo</b>		
-Procesos interactivos	-Herramientas colaborativas	-Programas adaptables
<b>Características del modelo</b>		
-Reemplaza el rol del especialista de recursos humanos con líderes de talento estratégicos. -Brinda soporte ágil para generar centros de excelencia.		
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>	
-Líderes de recursos humanos más estratégicos y más evolucionados, de más alto nivel. -Brinda soporte ágil, rápido y calificada para solucionar problemas específicos dentro de la función, tal como el manejo de personal global. -Responde rápidamente a las necesidades cambiantes de la organización. -Clara dirección de las tareas estratégicas de recursos humanos. -Convierte el análisis del talento en inteligencia de capital humano. -Crea equipos sólidos para la prestación de servicios y operaciones de recursos humanos.	-Un modelo único no sirve para todos. -La tecnología no siempre cumple con los criterios de centralización. -Algunas responsabilidades de recursos humanos se transfieren a empleados no administrativos. -El costo-beneficio no siempre se materializa, y/o se demora mucho en materializarse.	

No hay duda de que el modelo operativo de recursos humanos tradicional compuesto principalmente con la entrega de servicios transaccionales compartidos, centros de excelencia y socios estratégicos de recursos humanos, ha dominado durante la última década. La fuerza impulsora en su mayor parte ha sido la eficiencia y la estandarización, pero hoy se debe avanzar hacia la efectividad, agregando valor a la organización.

El uso de un modelo más ágil y expedito (nuevo) generalmente conduce a un servicio más rápido. Esto se traduce en interacciones más positivas con recursos humanos, experiencias más personalizadas y enriquecedoras de los empleados en toda la organización y, asimismo, permite que las organizaciones se centren en otras áreas, incluida la gestión del talento, la contratación y la retención. Todos estos procesos son de gran importancia para la estrategia de crecimiento de la organización.

No obstante, cabe destacar que, el modelo nuevo no siempre cumple con los criterios de centralización ni efectividad de servicios y asimismo los ahorros de costos (o el costo-beneficio) esperado no siempre se materializan. Un enfoque de outsourcing no es bueno para todos y tampoco es malo para todos. La aplicación de este enfoque requiere una reflexión real sobre lo que el liderazgo de la organización está tratando de lograr.

Por otro lado, en general el modelo operativo de recursos humanos nuevo es un plan, no una receta. El modelo proporciona un punto de referencia que, al combinar las opciones de diseño estratégico del modelo operativo de recursos humanos, permite a la organización llegar a operar recursos humanos en una forma adecuada y acertada.

## ***5.2.- Ventajas y Desventajas de Gestión de Recursos Humanos Internacional – Movilidad (Insourcing y Outsourcing)***

A continuación, se realizará una evaluación de las distintas áreas de la gestión de recursos humanos internacional – movilidad global, en base a las últimas y más importantes tendencias dentro del entorno laboral del año 2020<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> “Las 10 Tendencias en la Gestión de Recursos Humanos – Reescribiendo las reglas para la era digital”, 2017 Deloitte Global Human Capital Trends, Deloitte.



Ámbito	Gestión de Recursos Humanos Internacional – Movilidad (Insourcing)	Gestión de Recursos Humanos Internacional – Movilidad (Outsourcing)
<b>INTERNO*</b>		
<b>Funciones de la División de Recursos Humanos Internacional (conciliación estratégica)</b>	<p><i>Ventajas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Clara, definida y fácil de seguir</li> <li>-Total alineamiento, con respecto a los valores y necesidades de la organización</li> <li>-Mayor control</li> </ul> <p><i>Desventajas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Visión cerrada</li> </ul>	<p><i>Ventajas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Permite brindar soporte ágil para generar centros de excelencia</li> </ul> <p><i>Desventajas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Muchas veces desconocida, no clara y/o desalineada</li> </ul>
<b>Rol del Especialista en Recursos Humanos Internacional</b>	<p><i>Ventajas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Conexión genuina y más fácil de ser correspondida</li> <li>-Clara planificación de programas</li> <li>-Mayor estabilidad organizacional</li> <li>-Competencias y aptitudes específicas y alineadas</li> </ul> <p><i>Desventajas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Menor nivel de variedad</li> </ul>	<p><i>Ventajas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mayor diversidad de operación</li> <li>-Cartera más diversa de líderes</li> <li>-Competencias y aptitudes variadas</li> </ul> <p><i>Desventajas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Alta probabilidad de mayor error de alineación con plan general</li> </ul>
<b>Funciones Específicas (de los líderes de recursos humanos internacional)</b>	<p><i>Ventajas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mayor transparencia, en su totalidad</li> <li>-Mejor trabajo colectivo, entre la función y/o con otras funciones</li> <li>-Equipos unificados</li> <li>-Mayor conocimiento de la organización</li> <li>-Mayor posibilidad de evolucionar internamente</li> </ul> <p><i>Desventajas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de ideas nuevas, experiencias externas</li> <li>-Oficios más rígidos</li> </ul>	<p><i>Ventajas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fácil rediseño de la propuesta de valor en ambientes continuamente cambiantes</li> <li>-Oportunidad de salir de la zona de confort</li> <li>-Mayor facilidad de implantación de nuevas iniciativas</li> <li>-Oficios más adaptables y flexibles</li> </ul> <p><i>Desventajas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Expectativas demasiadas altas</li> <li>-Puede crear un ambiente de desmotivación</li> </ul>
<b>EXTERNO**</b>		
<b>El Mercado Laboral &amp; Fuerza de Trabajo</b>	<p><i>Ventajas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Facilidad de alineamiento entre la demanda interna con la oferta existente del mercado</li> <li>-Mejor integración en el flujo de trabajo diario</li> </ul> <p><i>Desventajas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Complejo manejo de talento versátil</li> <li>-Mayor demanda de colaboradores no alineadas con la organización</li> </ul>	<p><i>Ventajas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mayor facilidad de respuesta ante cambios, fluctuaciones, etc</li> <li>-Mejor manejo de talentos nuevos y empleos informales (millennials, freelancers, gigs, nómadas, etc)</li> <li>-Acceso de una variada cantidad de habilidades</li> </ul> <p><i>Desventajas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Altos costos de servicios externos más especializados</li> </ul>
<b>Evolución del Empleo</b>	<p><i>Ventajas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Ecosistema integrado y/o interconectado</li> <li>-Mayor posibilidad de énfasis de marcas personales</li> </ul> <p><i>Desventajas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Falta de experiencia por estigmas de la organización</li> </ul>	<p><i>Ventajas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sistema escalable y global</li> <li>-Múltiples métodos de aplicación o de manejo</li> </ul> <p><i>Desventajas:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aplicación muy rápida no alineada con la organización</li> </ul>

Notas:

\*Interno – controlado dentro de la organización.

\*\*Externo – influenciada por factores fuera del control de la organización.

Basado en el análisis anterior, se puede observar que cada ámbito de gestión de recursos humanos internacional – movilidad (insourcing y outsourcing) tiene pros y contras, donde algunos hallazgos claves son los siguientes:

- Modelo insourcing: dedica más tiempo a tareas transaccionales, realiza personalmente más funciones y depende de sistemas internos integrados/interconectados.
- Modelo outsourcing: dedica más tiempo a tareas estratégicas, automatiza las funciones y subcontrata más actividades de recursos humanos internacional.

En general, las organizaciones multinacionales están utilizando actualmente uno de estos modelos (insourcing u outsourcing) o están haciendo una versión parcial (hibrida o mixta). La transición del tradicional al nuevo futurístico se debe al aumento de la eficiencia, al manejo óptimo del costo-beneficio y la mejora de la entrega de servicios de recursos humanos internacional.

Al final cada modelo de recursos humanos internacional tiene un enfoque único. Por lo que el modelo (insourcing, outsourcing o híbrido o mixto) será el que se acomode mejor a su estrategia de desarrollo organizacional, como asimismo el que se ajuste a las características económicas de la misma, en lo que respecta al costo-beneficio que cada cambio o adaptación significa. Esto finalmente le permitirá optar por uno u otro modelo o quedarse con el modelo mixto el que se puede, tal vez, acomodar mejor a la realidad económica de cada una de ellas.

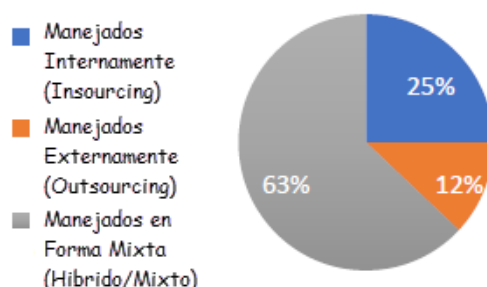
### ***5.3.- Propuesta General de Ajustes o Mejoras en la Gestión de Movilidad Internacional***

Según la encuesta de políticas de reubicación de empleados del año 2019 del Consejo de Reubicación de Empleados Canadienses (Canadian Employee Relocation Council (CERC))<sup>40</sup>, reveló que un 25% de las organizaciones manejan sus programas de movilidad a través de la sede central (centro administrativo principal). Sin embargo, ha habido una tendencia a la subcontratación de programas de movilidad en los últimos años. Adicionalmente, la revisión y el desarrollo de programas específicos sigue siendo una gestión interna sólida en la mayoría (88%) de las organizaciones. Ver la siguiente figura.

---

<sup>40</sup> Employee Relocation Policy Survey, 2019, Canadian Employee Relocation Council (CERC).

**Figura 23 Gestión de Programas de Movilidad Internacional**



Fuente: Employee Relocation Policy Survey, 2019, Canadian Employee Relocation Council (CERC).

Mirando hacia adelante, adicionalmente, se incluye a continuación un desglose general de los programas específicos – servicios y apoyo básicos de movilidad internacional (insourcing, outsourcing y la combinación de ambos – híbrido o mixto) y asimismo la tendencia del manejo de estos según la encuesta del año 2019 del Consejo de Reubicación de Empleados Canadienses (Canadian Employee Relocation Council (CERC)).

Programas Específicos – Servicios y Apoyo	Manejados Internamente (Insourcing)	Manejados Externamente (Outsourcing)	Manejados en Forma Mixta (Hibrido/Mixto)
Revisión/desarrollo de políticas	78%	2%	20%
Informes (generales, financieros, seguimiento de costos)	54%	5%	39%
Administración de pagos/subsidios	54%	22%	10%
Administración del programa de disposición/venta de viviendas	7%	49%	7%
Proceso de pagos/reembolsos	46%	24%	27%
Asesoramiento a empleados	29%	15%	51%
Servicios de inmigración	12%	49%	34%
Servicios de impuesto	7%	68%	20%

Fuente: Employee Relocation Policy Survey, 2019, Canadian Employee Relocation Council (CERC).

Juntamente con lo anterior, en general se observaron tendencias notables en las siguientes áreas desde el año 2017 al año 2019 (el año de la encuesta).

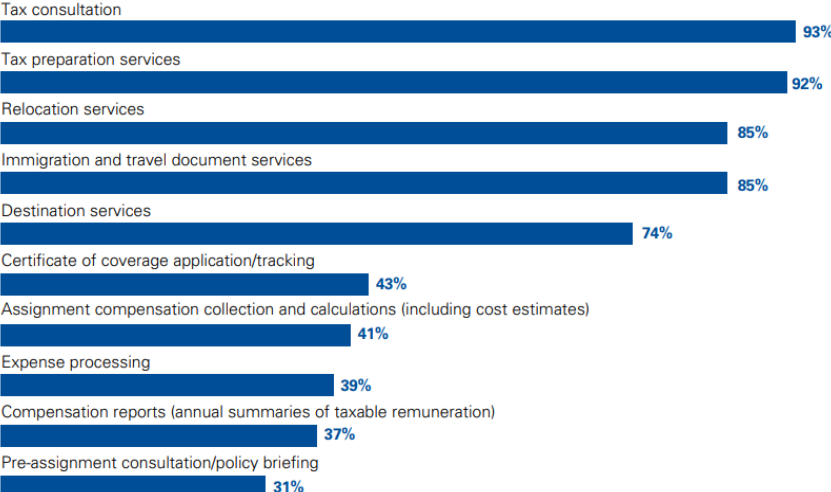
- 1) Un mayor número de organizaciones hoy subcontratan servicios de inmigración y de impuesto, 49% y 68% respectivamente.
- 2) Más organizaciones brindan asesoramiento interno a los empleados que en el año 2017 (29%), con la mayoría de las organizaciones hoy optando por un servicio de asesoría más bien híbrida o mixta (51%).
- 3) La cantidad de organizaciones que internaliza por completo los informes y el seguimiento financiero aumento, con un cambio importante hacia la combinación de contratación interna y tercerización (híbrido o mixto) de estos servicios (39%).

Por otro lado, según la encuesta “2018 Global Assignment Policies and Practices Survey” realizada por KPMG en 2018, se concluye, en forma general, que las cinco principales tipos de servicios que son o debieran ser subcontratados son:

- 1) Servicios de impuestos (consultoría tributaria) (93%);
- 2) Servicios de impuestos (asistencia y preparación tributaria) (92%);
- 3) Servicios de reubicación (85%);
- 4) Servicios de inmigración (85%); y
- 5) Servicios de apoyo en destino (74%).

Ver la siguiente figura.

**Figura 24 Diez Principales Tipos de Servicios que son o debieran ser Subcontratados**



Fuente: “2018 Global Assignment Policies and Practices Survey”, 2018, KPMG.

Por último, otra clave para lograr los resultados esperados es adoptar un enfoque holístico que abarque todo el ciclo de vida de una asignación internacional. Ver la siguiente figura.

**Figura 25 Ciclo de Vida de una Asignación Internacional**



Fuente: “Smart Moves: A New Approach to International Assignments and Global Mobility”, 2010, Deloitte.

El punto de partida es siempre ayudar a los empleados a desarrollar una carrera profesional clara, incluyendo así la oportunidad de la movilidad internacional. Una vez que se ha encontrado una oportunidad internacional o asignación adecuada, la función de movilidad internacional debe ayudar al empleado a comprender los objetivos de la asignación y desarrollar un sólido sistema de apoyo, como por ejemplo ayudar al empleado a crear nuevas conexiones en el país anfitrión, manteniendo asimismo fuertes conexiones en su país de origen, proporcionar servicios de tutoría personalizados para ayudar al empleado a ser eficaz durante su asignación, y, por último y parte final de la asignación, ayudar al empleado, en la medida de lo posible, a encontrar un puesto apropiado que aproveche las habilidades y experiencia recién adquiridas, en el futuro próximo y ojala en la organización.

En este sentido, a continuación, se detallará las responsabilidades generales de tanto la organización como la del asignado. Teniendo esto claro es posible lograr una experiencia positiva tanto para el empleado llevando a cabo la oportunidad internacional o asignación y como asimismo a la división de recursos humanos internacional.

<b>Etapas Principales</b>	<b>Responsabilidades de la División de Recursos Humanos Internacional</b>	<b>Responsabilidades del Asignado</b>
<b>Pre-Asignación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollar una estrategia para determinar los mejores candidatos para oportunidades internacionales o asignaciones que incorporen estrategias clave de la organización para el crecimiento del talento.</li> <li>-Crear un programa de movilidad internacional, inclusive de una política de asignación (o políticas de asignación múltiples) que describan los beneficios y tratamientos específicos para garantizar la coherencia en toda la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Leer y entender toda la documentación y hacer todas las preguntas necesarias.</li> <li>-Discutir extensamente con sus familiares y sus asesores y asegurar de que todos estén completamente comprometidos con la oportunidad internacional o asignación antes de firmar el acuerdo.</li> </ul>
<b>Al Comienzo de la Asignación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tener un plan; hay muchas piezas cambiantes durante la fase de inicio y muchos elementos que deben hacerse en un orden específico.</li> <li>-Identificar a una persona o equipo que supervise el proceso paso a paso para apoyar correctamente al nuevo asignado en la reubicación, ya sea mediante un modelo insourcing, outsourcing o híbrido o mixto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Trasladarse al país anfitrión.</li> <li>-Cumplir con todos los plazos internos para asegurarse de que todo funcione sin problemas.</li> </ul>
<b>Durante la Asignación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asegurar de que los servicios y pagos se manejen correctamente.</li> <li>-Identificar a la persona de contacto que pueda ayudar al asignado con problemas durante la asignación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicarse seguido.</li> <li>-Asegurar de que cumpla con todos los plazos necesarios para evitar multas e intereses innecesarios.</li> </ul>
<b>Post-Asignación (Repatriación)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Asegurar de que la planificación adecuada de roles/talentos se realice con anticipación.</li> <li>-Comunicarse con los asignados al menos 6 meses antes de la repatriación para comenzar a sentar las bases para el regreso.</li> <li>-Comunicarse con terceros responsables (si corresponde) para asegurar que se coordine todas las actividades de baja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Planificar su propia carrera.</li> <li>-Tomarse el tiempo para evaluar lo que ha logrado durante la asignación y revisar las metas siguientes al regresar al país de origen.</li> </ul>

Adicionalmente, para mejor entender la diversidad que hoy se maneja en cuanto a la movilidad internacional, a continuación, se realiza un análisis comparativo de las categorías de asignaciones más importantes dentro de las organizaciones multinacionales de hoy según la última encuesta de 2020 de Mercer “Encuesta Mundial de Políticas y Prácticas de Asignaciones Internacionales, Edición 2020”, en donde reveló que a pesar que los tipos de oportunidades internacionales o asignaciones son cada vez más diversos las oportunidades o asignaciones a largo plazo siguen siendo el tipo de asignación más común con el 93% de los participantes indicando tener estos tipos de oportunidades o asignaciones<sup>41</sup>.

<b>Tipo de Movilidad Internacional (duración promedio – meses)</b>	<b>Demográfica Global (%)</b>	<b>Razón(es) Principal(es) por Optar por Opción</b>	<b>Obstáculo(es) Principal(es) por Optar por Opción</b>
Asignación de largo plazo (34 meses)	93	-Proporcionar habilidades técnicas específicas no disponibles localmente. -Gestión de carrera/desarrollo de liderazgo. -Transferencia de conocimientos. -Satisfacer las necesidades del proyecto.	-Las condiciones de hoy hacen ser una opción demasiado costosa. -Problemas relacionados con la familia. -Identificando al candidato adecuado.
Extranjeros contratados localmente (-)	80	-Proporcionar habilidades técnicas específicas no disponibles localmente.	-Problemas de gestión de carrera.
Asignación de corto plazo (8 meses)	78	-Proporcionar habilidades de gestión específicas que no están disponibles localmente. -Gestión de carrera/desarrollo de liderazgo. -Transferencia de conocimientos. -Satisfacer las necesidades del proyecto.	-Las condiciones de hoy hacen ser una opción demasiado costosa. -Identificando al candidato adecuado.
Extranjeros contratados internacionalmente (-)	70	-Proporcionar habilidades de gestión específicas que no están disponibles localmente.	-Problemas relacionados con la familia. -Problemas de gestión de carrera. -Dificultades/ubicaciones remotas.
Transferencias permanentes (una vía) (-)	65	-Proporcionar habilidades técnicas específicas no disponibles localmente. -Proporcionar habilidades de gestión específicas que no están disponibles localmente.	-Problemas relacionados con la familia. -Problemas de gestión de carrera. -Dificultades/ubicaciones remotas.
Commuters (colaboradores internacionales por rotación) (34 meses)	53	-Proporcionar habilidades técnicas específicas no disponibles localmente. -Transferencia de conocimientos. -Satisfacer las necesidades del proyecto.	-Las condiciones de hoy hacen ser una opción demasiado costosa. -Identificando al candidato adecuado.
Asignación de desarrollo (8 meses)	48	-Gestión de carrera/desarrollo de liderazgo. -Transferencia de conocimientos.	-Identificando al candidato adecuado.

<sup>41</sup> “Encuesta Mundial de Políticas y Prácticas de Asignaciones Internacionales, Edición 2020”, 2020, Mercer.

A pesar de todo, y de acuerdo con el análisis anterior cualquiera sea el tipo de movilidad global, cabe destacar que las decisiones de movilidad internacional suelen estar autorizadas por la división de recursos humanos internacional, específicamente por la función de movilidad internacional<sup>42</sup>. Por lo que, los equipos de movilidad internacional deciden qué programa, política, etc se aplica en casi dos tercios (63%) de las grandes organizaciones.

En conclusión, lograr el valor de desarrollo más alto de la movilidad internacional no sucede automáticamente. Esto requiere de un esfuerzo deliberado y consciente para adaptar los programas, las políticas, la estrategia de la organización y las prácticas de gestión de talento de una organización a las diferentes necesidades de cada participante<sup>43</sup>.

### 5.3.1.- Brechas en la Función de Movilidad Internacional

En general, cualquiera que sea el modelo que se adopte (insourcing, outsourcing o híbrido o mixto) los factores que mitigan o no una brecha en particular son relevantes, y no hay formas de evitarlos sin variar el costo-beneficio que esto implica.

De acuerdo con el reporte del “Avance hacia el Futuro de la Movilidad Global de Talento”, completada en 2016 por BGRS<sup>44</sup>, este concluyo que existen cinco brechas principales en el enfoque de movilidad internacional, aplicables en todas las industrias y países. Estas son como siguen:

Brechas	Descripción
1) <i>Trasladar o reubicar a 'una persona cualquiera' versus a 'la persona adecuada'</i>	Los asignados se seleccionan a menudo sobre una base ad hoc y la competencia intercultural casi nunca se tiene en cuenta en el proceso de selección. Casi el 80% de las organizaciones no evalúa formalmente la adaptabilidad de los candidatos a oportunidades internacionales y solo el 29% utiliza algún tipo de herramienta de autoevaluación.
2) <i>Conexión directa con la gestión de talento</i>	Las asignaciones internacionales escasamente tienen un “caso de negocio” que compruebe los impulsores de la asignación, los objetivos medibles, las ganancias esperadas, las oportunidades de crecimiento, los costos de asignación y un plan de repatriación para el asignado. Casi la mitad (48%) de las organizaciones confirma que no están seguros de si su tasa de deserción de oportunidades internacionales es mayor que la de su población general de empleados al comparar puestos similares. O sea, la medición es el primer paso hacia la gestión eficaz de la movilidad internacional y la capacidad de mejorar el manejo del personal global a lo largo del tiempo.

<sup>42</sup> “Encuesta Mundial de Políticas y Prácticas de Asignaciones Internacionales, Edición 2020”, 2020, Mercer.

<sup>43</sup> “Smart Moves: A New Approach to International Assignments and Global Mobility”, 2010, Deloitte.

<sup>44</sup> “Breakthrough to the Future of Global Talent Mobility”, 2016, BGRS.

3) <i>Liderazgo y experiencia internacional</i>	La mayoría de las organizaciones carecen de planes de retiros en los que los repatriados podrían incluirse en sus funciones futuras. Las organizaciones se están centrando en crear una cartera de futuros líderes con experiencia en gestión global. Las oportunidades internacionales pueden ser un atractivo importante y pueden verse como un camino hacia la mejora de la carrera de los empleados actuales. El 61% de las organizaciones confirma que han comunicado a los empleados que aceptar una oportunidad internacional es importante para optimizar sus carreras. Sin embargo, solo el 23% de las organizaciones cuenta con un proceso específico que incorpora la planificación formal de la carrera desde el momento en que un empleado acepta una asignación internacional.
4) <i>Contención de costos, como principal tarea</i>	Los profesionales de la movilidad internacional casi nunca se consideran socios estratégicos del negocio. A menudo se los considera administradores del proceso y/o programa cuyo fin principal es simplemente la contención de los costos de este mismo. Es más, casi todas las organizaciones (96%) confirman que la presión para reducir los costos ha aumentado o se ha mantenido igual en comparación con años anteriores.
5) <i>Preparación del candidato</i>	Más de una cuarta parte (26%) de los empleados que van al extranjero para ocupar puestos de liderazgo no poseen las habilidades necesarias para desempeñar un papel de liderazgo en la cultura del país de destino. Muchas veces el empleado no está listo y no se considera en el enfoque de movilidad global. Solo unas pocas organizaciones multinacionales con visión de futuro ofrecen apoyo profesional para los candidatos.

A pesar de lo anterior, en general, para mitigar dichas brechas principales, es importante tener una clara visión de los programas de movilidad del futuro para la organización. De acuerdo con la última encuesta de las “Tendencias en la Movilidad de Talento”, de 2017, de BGRS<sup>45</sup>, una compañía especializada en el manejo de programas de movilidad internacional globalmente, realizada a sus clientes en 2016, esta recopiló la siguiente lista de tendencias y características más deseables e importantes al describir los futuros programas de movilidad internacional existentes. Estos son:

- 1) *Integrado* – Manteniendo la movilidad más ampliamente integrada en la estructura organizativa y la estrategia de la organización es primordial. Un estado ideal es aquel en el que la movilidad está mucho más alineada con los objetivos comerciales estratégicos de la organización y contribuye a ellos de una manera más visible y tangible. Parte de esa visión es también una integración más profunda con socios funcionales clave, tal como el área de gestión de talento, con el fin de utilizar la movilidad de una manera más estratégica para atraer y retener a los mejores talentos y para desarrollar y llenar una cartera de futuros líderes.

---

<sup>45</sup> Talent Mobility Trends Survey, 2017, BGRS.



- 2) *Mejor en clase* – Evaluar constantemente el estado actual del mercado es un sello distintivo para asegurarse de que un programa de movilidad internacional de una organización se considere competitivo. Esto se puede hacer a través de evaluaciones comparativas formales e informales en las que los programas de movilidad se evalúan contra lo que es estándar en la industria de la movilidad o contra lo que ofrecen otras organizaciones. Además, desarrollar un conjunto de indicadores de desempeño del programa es otra forma en que las organizaciones buscan medir el éxito de sus programas.
- 3) *Cliente enfocado* – La movilidad transfronteriza exitosa tiene un impacto significativo tanto en el empleador como en el empleado, y muchos líderes de movilidad internacional ven el futuro de sus programas enfocados en optimizar la experiencia del empleado. La movilidad y la experiencia de movilidad puede influir en las percepciones de los empleados sobre la organización en general y su voluntad de invertir en sus empleados y sus experiencias, y se debe asegurar de que la experiencia sea positiva.
- 4) *Basado en tecnología y basado en datos* – Tener tecnología de alto rendimiento que complemente y haga más eficientes los procesos de movilidad global es algo que muchos líderes de movilidad internacional desean para sus programas futuros. La tecnología robusta puede mejorar significativamente la prestación de servicios de movilidad de diversas formas. Con tecnología mejorada, los beneficiarios pueden acceder a información clave en una amplia variedad de canales y formatos, y a menudo pueden interactuar con todos los colaboradores relevantes, ya sean internos, externos o la combinación de ambos. Los equipos de movilidad no solo pueden rastrear y tener actualizaciones de movimientos en tiempo real, sino que también pueden aprovechar la tecnología para recopilar e informar sobre los componentes críticos del programa. El desarrollo de métricas que integren los datos del programa de movilidad internacional en métricas más amplias de desempeño de los empleados junto con otra información crítica del programa ofrece a los líderes la oportunidad de defender mejor la propuesta de valor de la movilidad global.
- 5) *Económico* – Como cualquier otro aspecto del negocio, los líderes en movilidad internacional deben administrar los costos de manera inteligente. Muchas industrias hoy están sometidas a una intensa presión de costes. Sin embargo, ya no se trata simplemente de que los líderes de movilidad internacional reduzcan las prestaciones y beneficios de los empleados. Las organizaciones deben explorar distintos medios más estratégicos para optimizar su gasto en movilidad global, tal como internalizar los beneficios (insourcing), utilizar alternativas externas y aprovechar los costos de los proveedores (outsourcing) o aplicar un modelo híbrido o mixto. Adicionalmente, las organizaciones pueden optar por proporcionar una mayor flexibilidad en sus programas, ya sea mediante la introducción de programas básicas/ opcionales flexibles o renovando sus programas de movilidad para que se basen en una mayor segmentación. Lograr el equilibrio adecuado entre el costo-beneficio conducirán sus programas hacia el futuro en forma sólida.

Durante los últimos años, las organizaciones de la mayoría de las industrias han experimentado cambios drásticos en sus entornos comerciales. La creciente necesidad de operar a nivel internacional y los cambios demográficos de la fuerza laboral han generado una mayor demanda de diferentes enfoques para la movilidad global de los empleados. Los líderes mundiales en movilidad internacional buscan implementar cambios en sus programas para optimizarlos, cualquiera sea el mejor de acuerdo con su óptimo modelo, y allanar el camino para una mayor contribución estratégica en el futuro al mejor costo-beneficio.

### **5.3.2.- Mejoras en la Función de Movilidad Internacional**

La movilidad siempre ha sido un nicho importante dentro de recursos humanos; es una función que requiere una amplia gama de habilidades, pero su ámbito y estatus dentro de las organizaciones ha cambiado o se ha visto desafiado con frecuencia.

En un momento en el que todos los aspectos de las prácticas de recursos humanos internacionales están siendo interrumpidos por la tecnología y las nuevas prácticas organizacionales, prosperar en el futuro de la movilidad requerirá más agilidad, adaptación, y aprendizaje continuo.

La creación de programas de movilidad internacional que estén más integrados con el negocio, sean los mejores en su clase, se centren en el cliente, se basen en la tecnología y los datos, y sean rentables, es lo que los líderes ven en sus programas cuando miran hacia el futuro.

En el estudio de Mercer, “How Global Mobility is Responding to New Dilemmas”, realizado en agosto de 2018, casi una cuarta parte (24%) de los encuestados indicó claramente que volver a capacitar la función de movilidad internacional es un desafío clave, y un 36% adicional reconoció que es uno de los desafíos que actualmente enfrentan. Más allá de estas cifras, los otros desafíos enumerados por los profesionales de movilidad internacional también destacan indirectamente la necesidad de mejorar las habilidades: la creciente complejidad de las tareas de movilidad y la dificultad para implementar métricas de movilidad y análisis predictivo son dos de los principales desafíos informados por los encuestados. Abordarlos requerirá cada vez más una combinación de nuevas herramientas, procesos, conocimientos técnicos y un nuevo conjunto de competencias que no siempre está disponible en los equipos existentes.

Para la función movilidad internacional, ser estratégica a menudo significa la necesidad de una mayor interacción con las otras gerencias; en otras palabras, más interacción con la alta gerencia, y otras gerencias en línea, tales como finanzas. Esto significa dominar los programas existentes y utilizar las nuevas tecnologías no solo para responder a la complejidad de las tareas de movilidad, las limitaciones de tiempo y recursos, sino también para poder proporcionar información más relevante para así continuamente alcanzar los objetivos de la organización como los de la función misma.

Hacer que la gestión de la movilidad internacional sea más rentable y más estratégica, dentro de la organización, se ha convertido en un tema recurrente en la industria de la movilidad. El equipo de movilidad internacional de una organización es fundamental para dar vida a la visión estratégica de su líder de movilidad internacional e impulsar el progreso de las iniciativas que respalden los objetivos generales de la organización. Para alcanzar verdaderamente el éxito, las habilidades de los equipos de movilidad internacional deben alinearse con los imperativos actuales de sus organizaciones.

El cómo lograrlo, es un nuevo desafío para incursionar. Para alcanzarlo se pueden intentar dos formas:

- 1) *Lograr el máximo de eficiencia de la división de recursos humanos internacional*, ya sea en su forma administrativa logrando el máximo de su trabajo en equipo, bien organizado entre sí, como asimismo con el liderazgo de la organización siendo fundamental en esto la buena comunicación que tenga con sus empleados transfronterizos (internacionales).
- 2) *Lograr ubicar los mejores talentos con multihabilidades y multifuncionalidad* dentro de la organización y, que puedan administrar no solamente el área de su 'expertise', sino compartirla, y mejor aún tener conocimiento para solucionar problemas en otras áreas relativas a la suya y ojala otras adicionales en lo que pueda comprender mejor su rol y la de su equipo que dirige, sea este, local o internacional, y, por cierto tener conocimiento de los proyectos que paralelamente se están desarrollando en otros países y aun, en otros continentes, donde su experiencia puede influir para resolver problemas previstos o imprevistos.

En general, algunas de las formas, para tratar de responder a las preguntas e inquietudes que se plantean en el párrafo anterior, se pueden alcanzar, por ejemplo, con la contratación de personal especializado en la función requerida por un corto plazo en vez de una asignación prolongada. Se puede transferir conocimiento especializado presencial, e-learning, elaboración de manuales específicos para problemas ocasionales o desarrollar entre los distintos profesionales asignados o entre ellos y los locales buscando la solución de dicho problema aumentando, con ello, la comunicación y el trabajo de equipo. Además, se puede pensar en una movilidad internacional entre las diferentes asignaciones (expatriación e impatriación) compartiendo experiencias específicas para resolver problemas específicos generados en lugares distintos a su asignación, mejorando su interrelación, tanto personal como de situaciones y/o proyectos similares. Cuyo logro final es el control, en todo momento del costo-beneficio que estas nuevas formas de interrelación de diferentes proyectos representan para la funcionalidad y persecución de las estrategias de la organización mejorando, a su vez, las diferentes formas de resolver los previstos e imprevistos que se presentan en la persecución de los diferentes proyectos, sin abandonar, por ello, las estrategias de la organización.

La movilidad internacional interna<sup>46</sup> puede ser una fuente crítica en la búsqueda de talentos y ventajas competitivas, pero requiere de una inversión en el enfoque de la cultura, infraestructura, y programas de mejores incentivos, ya sea desde la perspectiva de un modelo insourcing, outsourcing o híbrido o mixto. El buen manejo de estos programas puede ser la diferencia entre estancarse o tener éxito.

Entendiendo estas dificultades no solo en la competitividad de estos diferentes talentos entre sí, sino también en la competitividad a gran escala por el aumento de la demanda por ellos debido a la competencia que enfrenta la industria de la extracción de los recursos minerales y la minería en general, y asimismo la necesidad de una organización gestionar una buena estrategia de la división de recursos humanos internacional es primordial para su éxito y continuidad<sup>47</sup>.

En el 2017, Deloitte realizó un estudio con respecto a la organización del futuro<sup>48</sup>, y reportó que el 32% de los participantes de la encuesta confirmaron que están diseñando su organización para ser más adaptable y más centrada en los equipos.

La idea era que las organizaciones líderes ofrezcan oportunidades de desarrollo dinámico para que sus empleados construyan sus carreras, creando así ciertas ventajas, y en donde se construyan real ecosistemas y alianzas que enriquezcan sus fuerzas laborales y sus capacidades. Esto parte con las siguientes principales recomendaciones más destacables dentro de la división de recursos humanos internacional.

- 1) Haz de la *movilidad del talento* un valor central.
- 2) Forma un *grupo de desempeño organizacional*.
- 3) Adopta una *gestión basada en la retroalimentación* continua.

Al final, cualquiera que sea la mejora que se implemente tendrá un impacto en el costo-beneficio del programa y por ende dependerá de la organización, en particular, aceptarlo o no.

#### **5.4.- Propuesta de un Programa de Movilidad Internacional**

La división de recursos humanos internacional está en un punto de inflexión. Desde hace varios años, ha experimentado un proceso de transformación. Sin embargo, para muchas organizaciones, este proceso ha fallado en producir los resultados esperados. Asimismo, durante estos tiempos de economías rápidamente cambiantes, la movilidad internacional se enfrenta a una difícil elección: puede evolucionar y hacer una contribución significativa a la organización o disminuir y dispersarse en la organización y otras funciones. La implementación de un programa efectivo es una forma de acelerar la evolución de su función dentro de recursos humanos internacional.

---

<sup>46</sup> “*Liderando la Empresa Social: Reinención con un Enfoque Humano*”, Tendencias Globales de Capital Humano 2019, Deloitte Insights.

<sup>47</sup> “*Política de Recursos Humanos de Apple*”, 2017, Departamento de Recursos Humanos, Apple.

<sup>48</sup> “*La Organización del Futuro*”, Tendencias Globales en Capital Humano 2017, Deloitte University Press.

A pesar de ello, sin embargo, lentamente muchas organizaciones están adoptando enfoques distintos y aun poco comunes. Para evitar la creación de una costosa planilla fija, organizaciones ya han comenzado a colaborar en forme paulatina con proveedores externos (outsourcing) para satisfacer la demanda máxima de recursos especializados en recursos humanos internacionales. Por lo que, la revisión de esta nueva forma de realizar las cosas vale la pena considerar, ya sea en forma total o parcial (hibrido o mixto), así la función de movilidad internacional propia de la organización puede continuar cumpliendo con sus compromisos diarios y, cuando la organización necesita habilidades especializadas adicionales, se lanza en paracaídas en apoyo externo para ayudar proyecto por proyecto, ubicación a ubicación, o función a función.

De todos modos, cualquier cambio de tipo outsourcing o alguna combinación de insourcing con outsourcing, tendrá un impacto significativo en recursos humanos internacional y ayudará a recursos humanos internacional alcanzar uno de sus objetivos originales de liberar tiempo para centrarse en imperativos estratégicos de la organización.

#### **5.4.1.- Desarrollo de un Programa de Movilidad Internacional**

En general, el desarrollo de un programa general de ubicar la persona correcta, al costo correcto, en el lugar exacto, en el momento exacto y por el tiempo exacto, es primordial en la planificación del movimiento del personal global, ya sea este local o internacional.

La pregunta ya no es si las organizaciones multinacionales, tales como las empresas mineras, se están transformando y si necesitan reevaluar sus procesos de movilidad, sino más bien cómo mantener el ritmo y generar sólidos resultados comerciales en este nuevo entorno.

La pregunta hoy es, ¿cómo puede movilidad internacional y la organización trabajar juntos para crear la cultura adecuada, incorporar la tecnología adecuada y brindar las experiencias adecuadas, de modo que los líderes y la fuerza laboral de la organización puedan sobrevivir y prosperar?

Por otro lado, en un mundo, donde los viajes de negocios, las oportunidades internacionales o asignaciones temporales y la reubicación en el extranjero son parte de una rutina, el nivel de interrupción del trabajo rutinario actualmente no tiene precedentes. Hoy, las decisiones se toman muy rápido lo que puede ser fácil para muchos empleadores, no así para los empleados que pueden sentir que estos cambios como desplazamiento de su potencial preocupación, cual es mantener su situación laboral más aun cuando se trata de una oportunidad internacional o asignación. Por todo esto, las organizaciones deberán continuar trabajando duro y planificar con antelación estas disrupciones rutinarias en la vida de su personal local y global, y de este modo minimizar los efectos negativos en ellos y evitar los riesgos de fuga del personal esencial, cuidando de este modo su capital humano, su gente.

La creación de un programa de movilidad internacional es un proceso que implica un conjunto estructurado de actividades diseñadas para transformar las entradas en salidas, y muchas empresas subestiman el tiempo que puede llevar implementar un programa por completo.

Como cualquier proceso de una organización, el desarrollo de un programa de movilidad internacional comienza con el desarrollo de una o más políticas definido por un objetivo de misión e incluye responsabilidades, controles y estándares de trabajos definidos, consistencia y desempeño, y un éxito medible.

Para comenzar un proceso de evaluación de una política de movilidad internacional de una organización y para lograr una mejor alineación entre el programa general de movilidad internacional y las necesidades actuales de talento y de la organización, específicamente en el ámbito de las empresas mineras, teniendo en cuenta las prioridades de la organización, se debe realizar un preanálisis siguiendo los siguientes cuatro pasos mínimos<sup>49</sup>.

Paso	Descripción General	Acciones Por Realizar
1	Determinar la población de expatriadas y provisiones actuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar talleres con grupos de interés para establecer requisitos.</li> <li>-Analizar prácticas y procesos actuales.</li> <li>-Evaluar herramientas actuales.</li> <li>-Enumere los proveedores actuales (en caso de considerar el modelo outsourcing o híbrido o mixto).</li> <li>-Evaluar los costos actuales.</li> </ul>
2	Definir el enfoque por tipo de movilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Realizar talleres de ideas y revisión de enfoques.</li> <li>-Simular costos utilizando diferentes supuestos (modelos insourcing, outsourcing o híbrido o mixto).</li> <li>-Redactar el marco de política inicial y los principios rectores.</li> <li>-Acceder al benchmarking de mercado.</li> <li>-Evaluar nuevas herramientas.</li> </ul>
3	Crear un borrador de la(s) política(s) de asignación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hacer que las partes interesadas (alta gerencia) aprueben el marco de políticas.</li> <li>-Diseñar una política detallada para cada tipo de asignación.</li> <li>-Proyecto de estructura de gestión de asignaciones.</li> <li>-Definir el modelo de abastecimiento de proveedores (en caso de considerar el modelo outsourcing o híbrido o mixto).</li> </ul>
4	Implementar la(s) política(s) de asignación	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Hacer que las partes interesadas (alta gerencia) aprueben la política formal.</li> <li>-Finalizar los documentos de políticas.</li> <li>-Finalizar la estructura de coordinación de tareas y la formación del equipo.</li> <li>-Emitir solicitud de propuestas a proveedores (en caso de considerar el modelo outsourcing o híbrido o mixto).</li> <li>-Desarrollar un plan de comunicación.</li> </ul>

<sup>49</sup> "Mobility Policy Design & Update", 2020, Advisory Services, Mercer.

Por otro lado, se debe destacar la importancia del método de segmentación de las políticas de asignación, el método más usado y recomendado por Mercer<sup>50</sup>. En forma muy resumida, la segmentación de políticas es una forma de:

- 1) Abordar las limitaciones de los tipos de políticas de talla única.
- 2) Reconciliar el dilema de control de costos versus expansión internacional en un contexto de restricción presupuestaria cambiando el presupuesto de movimientos menos esenciales a asignaciones que son críticas para la organización.
- 3) Presentar casos específicos a la gerencia para comprender los costos y las implicaciones comerciales de manejar a empleados internacionales, como por ejemplo expatriados.
- 4) Gestionar de forma eficaz las excepciones en un marco y un proceso bien definido, en lugar de acuerdos individuales, de uno a uno.
- 5) Reconciliar la gestión del talento y la gestión de compensación internacional.

En los últimos quince años, las empresas mineras han movido hacia una mayor segmentación basada en los tipos de asignaciones, diferenciando los movimientos estratégicos de los movimientos menos esenciales. Algunos han ido más allá en la segmentación de políticas mediante el uso de un modelo de cuatro cuadrantes donde los movimientos se dividen entre movimientos estratégicos, movimientos profesionales calificados, movimientos de desarrollo y movimientos iniciados por los empleados. Sin embargo, la evolución del desarrollo de las nuevas políticas no termine ahí.

Mercer analiza las necesidades de segmentación de movilidad internacional de la organización en tres dimensiones para determinar el número óptimo de políticas requeridas/más adecuadas, teniendo en cuenta las implicaciones tanto organizacionales como administrativas. Estas dimensiones son:

- 1) Por duración y patrón de la asignación.
- 2) Por propósito o impacto estratégico.
- 3) Por segmentación geográfica.

Ver la siguiente figura.

---

<sup>50</sup> "Assignment Segmentation", Global Mobility Solutions, 2020, Mercer.

**Figura 26 Análisis de las Necesidades de Segmentación de Movilidad Internacional para las Organizaciones (tres dimensiones)**



Fuente: "Assignment Segmentation", Global Mobility Solutions, 2020, Mercer.

La segmentación de asignaciones y tipos de asignados permite a las organizaciones alinear mejor sus estrategias de movilidad internacional con las necesidades de la organización, lo que lleva a oportunidades internacionales o asignaciones más rentables.

Como parte hacia mejoras continuas en cuanto a la gestión de movilidad internacional, y de acuerdo con el 'paper' las "Nueve Resoluciones para Tener éxito con la Movilidad del Talento" de Olivier Meier, Director Ejecutivo (Principal) de Mercer y quien posee más de 22 años ayudando a las organizaciones a globalizarse, a continuación, se incluye una lista de las cinco principales soluciones por resolver para optimizar la función de movilidad internacional<sup>51</sup>.

- 1) Reevaluar el ámbito del equipo de movilidad internacional.
- 2) Mejorar las habilidades del equipo de movilidad internacional.
- 3) Preparar el "elevator pitch" de movilidad internacional.
- 4) Ayudar a los asignados internacionales a enfocarse en lo esencial.
- 5) Asegurar que los conceptos básicos estén en su lugar (retorno de la inversión (ROI) y métricas).

Por último, la movilidad internacional dentro de las empresas mineras es compleja en donde no se trata simplemente de gestionar movimientos internacionales, sino de gestionar empleados que ya tienen movilidad internacional. La movilidad patrocinada por la organización está siendo desafiada por la movilidad autogestionada, que es a la vez una oportunidad para las organizaciones (más talento móvil disponible) y un límite al grado de control que estas organizaciones pueden tener sobre las decisiones que toman sus empleados altamente móviles.

<sup>51</sup> "Nine Resolutions to Succeed with Talent Mobility", 2018, Mercer.



Sin embargo, más allá de lo anterior, si bien las proyecciones de crecimiento se mantienen relativamente constantes, se espera que disminuya el número de personas en 'edad laboral'. Por ejemplo, en Estados Unidos, el empleado promedio está envejeciendo, y la fuerza laboral seguirá envejeciendo, con una tasa de crecimiento anual promedio del grupo de 55 años o más del 1.8%<sup>52</sup> (más de tres veces la tasa de crecimiento de la población general de la fuerza laboral). Hoy en día, las personas de 55 años no están necesariamente comenzando a pensar en la jubilación. Se está viendo un aumento significativo en el porcentaje de personas en sus 60, 70 e incluso 80 que continúan trabajando, tanto a tiempo completo como a medio tiempo. Esta tendencia ha llevado al surgimiento de un nuevo fenómeno: múltiples generaciones coexistiendo en la misma fuerza laboral. Por primera vez en la historia, cinco generaciones<sup>53</sup> pronto estarán trabajando juntos e incluyen.

- 1) *Tradicionalistas*, nacidos antes de 1946.
- 2) *Baby Boomers*, nacidos entre 1946 y 1964.
- 3) *Generación X*, nacidos entre 1965 y 1976.
- 4) *Generación Y (o Millennials)*, nacidos entre 1977 y 1997.
- 5) *Generación Z (o Generación 2020)*, nacido después de 1997.

Con estas cinco generaciones trabajando codo a codo, nunca ha sido más importante para las empresas mineras, y la sociedad, pensar de forma creativa sobre cómo aprovechar a los trabajadores de mayor experiencia. Por lo que, la movilidad internacional deberá ser suficientemente flexible como para apetecerle a todo tipo de personal de la organización.

Esta realidad hace aumentar las percepciones y preocupaciones por aquellos empleados y/o asignados en el extranjero, e insta a tener presente algunas consideraciones principales por parte de los especialistas de movilidad internacional. Ver tabla a continuación.

**Tabla 3 Consideraciones Principales  
(empleados y/o asignados en el extranjero)**

<b>Identificación y Preparación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué pasa si el asignado se queda a completar su asignación o si vuelve antes de concluir a casa?</li> <li>• ¿Cómo manejar la continuidad y el término de su asignación de forma que esta concluya exitosamente, no solo para su beneficio personal, sino que contribuya al éxito que motivo a la organización a realizarlo?</li> <li>• ¿Cómo manejar la variante información en tiempos de crisis personal o de la naturaleza?</li> <li>• ¿Cómo se interrelacionan sus planes con los objetivos de la organización a corto, mediano y largo plazo y los suyos?</li> </ul>
<b>Partida y/o Pre-Traslado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué hacer para balancear lo que quiere o espera en forma personal y lo que quiere la organización?</li> <li>• ¿Cómo se puede fortalecer al personal en el aspecto mental y físico?</li> <li>• ¿Frente a las crisis o situaciones precarias, que hacer?</li> <li>• ¿Aconsejar si dejar o no la asignación, en casos de situaciones inesperadas individuales o de la organización y donde ir en busca de ayuda?</li> </ul>

<sup>52</sup> "Leading Multiple Generations in Today's Workforce", April 2019, Forbes.

<sup>53</sup> "Are You Ready to Manage Five Generations of Workers?", October 2009, Harvard Business Review.

<b>Durante la Asignación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Las implicaciones de enfrentar a no tener un lugar donde estar o donde ir en situaciones similares?</li> <li>• ¿La libertad de elección puede poner al personal en riesgo y, luego, como se desarrolla?</li> <li>• ¿Pautas a seguir o crear un plan de contingencia para estas ocasiones?</li> <li>• ¿La obligación de la organización es mantener el cuidado permanente del personal?</li> </ul>
<b>Regreso y/o Post-Traslado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Finalmente es decisión del personal tomar, en definitiva, la decisión de seguir o detener su asignación, pero, es la obligación de la organización el prever la mejor y más realística e informada guía posible?</li> <li>• ¿Luego para prever esto último la organización necesita la claridad de la situación pasada, actual, y también prever las futuras?</li> </ul>

Fuente: Basado en una visión general de consideraciones principales, con referencia al estudio del Canadian Employee Relocation Council (CERC).

Sin embargo, la pregunta clave es, ¿es la movilidad internacional realmente una oportunidad para todos los empleados dentro de la organización?

- 1) Está claro que los empleados no siempre perciben la movilidad como una forma de mejorar su situación laboral. Esto se explica en parte por el hecho de que la movilidad de los trabajadores menos cualificados se considera una movilidad restringida, es decir, el riesgo de ser víctima de la deslocalización laboral en lugar de que se le ofrezcan nuevas oportunidades en el extranjero. Se está ampliando la brecha de movilidad entre los empleados con experiencia internacional obtenidas mediante asignaciones internacionales y el resto de los empleados que no son considerados para completar una asignación internacional. Esta brecha tiene un impacto en la progresión de la carrera de los empleados en general y podría retardar el progreso de la diversidad de la fuerza de trabajo (como por ejemplo es el caso de la paridad de género).
  
- 2) Está claro también que la movilidad no siempre conduce a una promoción más rápida en las organizaciones a pesar de la exageración y las declaraciones de intención. Por el contrario, la movilidad puede tener un impacto negativo en las perspectivas profesionales al eliminar a los empleados de alto rendimiento de sus pares desde la oficina corporativa de la organización y de su red comercial o al crear un desajuste de habilidades (por ejemplo, las habilidades desarrolladas durante la asignación pueden dejar de ser relevantes cuando regresen al país de origen). Además, la ausencia de una coordinación global de la gestión de la carrera profesional del asignado podría significar que los gerentes podrían ni siquiera ser conscientes de los logros pasados de sus empleados en el extranjero.

Al final, en última instancia, el valor de la movilidad internacional de una organización deberá llevar a la misma a la cuestión de la transparencia y la necesidad de tener un diálogo abierto con sus empleados sobre la carrera, las habilidades, el desempeño y el futuro de su trabajo en la organización. La transparencia es la base para desarrollar una experiencia laboral mejor, ya sea este local o internacional, y fortalecer la marca empresarial de la organización para los empleados locales y móviles, como los trabajadores internacionales.

#### **5.4.2.- Gestión de un Programa de Movilidad Internacional (dentro de la Empresa Minera)**

Una característica clásica de la mayoría de las grandes organizaciones dentro de la industria de la extracción de minerales y la minería es su antigüedad en el rubro (por ejemplo, Teck Resources Limited<sup>54</sup> corporación tiene más de 100 años de funcionamiento, en tanto BHP Billiton<sup>55</sup>, a su vez, tiene casi 170 años), por lo que hoy, muchos de los grandes cambios y desafíos que enfrentan se dificulta porque resulta difícil abandonar antiguas prácticas, muchas veces no actualizadas, pero sí probadas en el tiempo.

Asimismo, dentro de la empresa minera, la movilidad internacional representa una gran ventaja competitiva. Se debe recordar que la movilidad global es fundamental en su funcionamiento, por no decir, casi 100% esencial por sus actividades propias y se debe recordar que la mayoría, sino todas sus operaciones, se realizan en lugares lejanos a sus centros administrativos, sean estas locales o globales por lo que no soporta ningún argumento de sentido contrario. Esto les permite cubrir sus necesidades de personal en los países donde se encuentran presente, a través de capital humano que conoce la cultura de la organización y que puede aportar al negocio con su experiencia. Para que la movilidad internacional prospere, las personas deben reconocer que las oportunidades internacionales o asignaciones no solo crean valor para la organización, sino también para ellos mismos. Como tal, el personal debe ver una asignación en el extranjero como una oportunidad que debe aprovechar, no como una dificultad que requiera compensación. El potencial de ingresos de un empleado es una función directa de sus habilidades, capacidades y experiencia, y la experiencia internacional es una de las formas más efectivas para que las personas aumenten su valor. Sin embargo, la mayoría del personal aun ve una asignación en el extranjero como un “sacrificio” y espera ser compensada por sus problemas.

Además, las asignaciones específicas deben verse como lo que realmente son: un privilegio reservado para los empleados más valiosos de una organización y un punto de entrada clave para un rápido ascenso profesional dentro de la organización. Esto ayudara a alcanzar una opción nueva, mejor y más futurística de esa asignación y asimismo del programa en general de movilidad internacional de la organización.

Adicionalmente, esta opción de movilidad interna internacional sirve además como herramienta de retención de talento y promotor de desarrollo de su personal y crecimiento de los profesionales dentro de la misma organización. Por otra parte, cabe destacar que la movilidad internacional también permite a la empresa minera contratar a las personas más idóneas, sin importar en qué ciudad o país viven.

---

<sup>54</sup> <https://www.teck.com/about/our-history/>

<sup>55</sup> <https://www.bhp.com/our-approach/our-history/>

En el mercado cada vez más global de hoy, las empresas mineras no pueden permitirse el lujo de tratar la movilidad global como una actividad de nicho que requiere un manejo especial. Necesitan desarrollar capacidades de movilidad internacional estándar que sean rápidas, rentables, efectivas y repetibles. También necesitan utilizar oportunidades internacionales o asignaciones como una forma de desarrollar su próxima generación de líderes. Ver tabla a continuación en donde compara los programas de movilidad internacional antiguos versus los nuevos<sup>56</sup> dentro de la empresa minera, el cual refleja la forma de manejar los cambios relativos a los programas generales de la movilidad internacional tanto insourcing como outsourcing, sin desestimar aquellas nuevas formas de tratar los problemas en particular, que el modelo tradicional (insourcing) pueda adaptar para si sin entregar parte de su control central.

**Tabla 4 Comparación de los Programas de Movilidad Internacional, dentro de la Empresa Minera (Antiguos versus Nuevos)**

<b>Programas Antiguos</b>	<b>Programas Nuevos</b>
Enfoque de talla única para todos.	Enfoque flexible que ofrece una gama completa de opciones, desde trabajos de productos básicos hasta oportunidades estratégicas.
Bajo volumen de asignaciones, cada una de las cuales requiere un manejo especial.	Métodos y herramientas eficaces y repetibles que pueden manejar un gran volumen de tareas.
El proceso es lento e ineficaz, lo que dificulta la respuesta a nuevas oportunidades.	Apoya el crecimiento global al disponer rápidamente de los recursos adecuados.
Enfatiza las necesidades a corto plazo del empleado.	Aborda las necesidades a corto y largo plazo del empleado y la empresa.
Se enfoca en la administración de la reubicación (transacciones, compensación, beneficios, etc).	Se enfoca en el desarrollo del talento; ayuda a desarrollar líderes con experiencia global.
Los empleados seleccionados no siempre encajan de manera eficaz.	Diferentes opciones para diferentes tipos de empleados; oportunidades específicas reservadas para empleados con potencial de alta calidad.
Una vez asignados, los empleados siguen por su cuenta; muchos se van poco después de regresar de la asignación.	Las asignaciones se gestionan a lo largo de su ciclo de vida; los empleados que regresan se colocan en puestos que aprovechan sus nuevas habilidades y experiencia, mejorando la retención y el valor comercial.
El enfoque ad hoc con respecto al cumplimiento legal, tributario, etc expone a la organización a un riesgo significativo.	El enfoque consistente y riguroso con respecto al cumplimiento legal, tributario, etc reduce el riesgo.

Fuente: "Smart Moves: A New Approach to International Assignments and Global Mobility", 2010, Deloitte.

<sup>56</sup> "Smart Moves: A New Approach to International Assignments and Global Mobility", 2010, Deloitte.

Dentro de las empresas mineras, el enfoque tradicional de movilidad internacional de talla única ya no es lo suficientemente bueno. Las empresas mineras globales necesitan una gama completa de opciones para abordar una variedad de situaciones, desde oportunidades o asignaciones estratégicas hasta trabajos de productos básicos, y todo lo demás.

A través de los años, la movilidad internacional dentro de la empresa minera ha evolucionado. Ha pasado de ser un programa de apoyo generalizado a uno más específico el cual atiende a una variedad de escenarios distintos. Ver la siguiente figura, y ver Anexo C para más información sobre las políticas más comunes en las empresas mineras.

**Figura 27 Lista de Políticas de Movilidad Interna Internacional, Nacional e Otros, dentro de la Empresa Minera**

<b>Movilidad Interna Internacionales</b>	<b>Movilidad Interna Nacionales (locales)</b>	<b>Otros Arreglos de Trabajo Internacionales</b>
<b>Asignaciones (internacionales/ expatriados)</b> Estándar a largo plazo Estándar a corto plazo Viajero a corto plazo (turnos rotativos) De Desarrollo	<b>Asignaciones (nacionales/ locales)</b> Estándar a largo plazo Estándar a corto plazo Viajero a corto plazo (turnos rotativos) De Desarrollo	Viajes de negocios (estadías extendidas)
<b>Traslados (internacionales)</b> Transferencias de empleados existentes (internos) Nuevas contrataciones internacionales	<b>Traslados (nacionales/locales)</b> Transferencias de empleados existentes (internos) Nuevas contrataciones nacionales	Otros arreglos (por proyectos, por función, etc)

Fuente: Employee Relocation Policy Survey, 2019, Canadian Employee Relocation Council (CERC).

Un programa de movilidad internacional eficaz debe ofrecer servicios y opciones que se ajusten a las necesidades de la organización y sus empleados, entregando un alto valor a un bajo costo.

He aquí en donde se debe tener presente los nuevos enfoques de movilidad internacional, tradicional versus nuevo, con el fin de abordar el desarrollo y gestión de un programa de movilidad internacional adaptable a la organización en cuestión, mediante un modelo de insourcing, outsourcing o una combinación de ambas (uno híbrido o mixto).

En suma, una forma simplista de alcanzar el sistema apropiado sería la de determinar el costo-beneficio de cada una de las posibles soluciones (insourcing, outsourcing o híbrida o mixta) y poder seleccionar la que se va a utilizar de acuerdo con las necesidades de la organización misma. Por lo que, si se analiza cada una de ellas, en su concepto, debería utilizarse un sistema que asegure la realización de los objetivos estratégicos de la organización en cuestión.

### 5.5.- Reflexiones Finales

Al completar la investigación y análisis de los dos modelos de gestión de la división de recursos humanos internacional en el ámbito de su manejo, insourcing u outsourcing, se tiene claro que indistintamente del cambio que se aplique dentro de la organización este en si será finalmente imprescindible.

Los cambios actuales y futuros son cada vez más constante y creciente en número. En tanto el mercado general, así como los diferentes sectores industriales están en continuo ajuste y modernización. Particularmente los sectores industriales que emplean personal global aumentan en su demanda y calidad profesional de la misma, y continuamente se insta a estar pendiente del desarrollo, sus ventajas y desventajas de ambos modelos, el tradicional insourcing versus el nuevo outsourcing.

En esta dirección existen múltiples enfoques respecto a los modelos de gestión, las razones para optar a la tercerización, o no tercerización, depende en gran medida de las necesidades estratégicas de cada organización. A pesar de esto último y según las tendencias observadas a través de la investigación realizada, existen ciertos beneficios que la vasta mayoría de las organizaciones valoran, incluyéndose entre ellas las siguientes:

<b>Beneficio, por el Cambio</b>	<b>Detalle</b>
1) Enfoque al 'core business' (negocio principal)	El hecho de permitir a la organización dedicarse a su actividad principal, o sea la función de recursos humanos juntamente con el desarrollo estratégico de la organización.
2) Mejora de la operación	El hecho de tener cierta certeza de obtener personal o servicios calificados.
3) Adquisición de conocimiento del mercado	El hecho de disfrutar del acceso a especialistas de distintas áreas y/o sectores.
4) Uso de tecnología	El hecho de acceder a sistemas disponibles de forma inmediata, sin necesidad de mayor inversión adicional.
5) Flexibilidad en los servicios de apoyo (en general)	El hecho de poder tener la disponibilidad de modificar los servicios (generalizado a personalizado y viceversa) al toque, adaptarse al mercado y al cliente inmediatamente y entrar más rápidamente a nuevos mercados (escalable).

Por otro lado, en consideración de los antecedentes existentes y presentados en el desarrollo del documento, se ha incrementado la necesidad de realizar cambios internos dentro de la división de recursos humanos internacional basados primordialmente en el hecho de hacer más eficiente la gestión, facilitar la carga transaccional y/o administrativa y paralelamente asistir en la operación principal de la organización, ya sea para contratar, administrar y gestionar al personal internacional.

En general, la gran mayoría de las organizaciones crea una cierta resistencia al cambio con el tiempo, particularmente cuando estos involucran las economías de las organizaciones y tienden a aumentar sus análisis propios de los costos-beneficios que estos cambios significan. Este es el caso, de asumir un modelo outsourcing, ya sea porque es un concepto poco conocido, la poca familiaridad con él, la inseguridad en los resultados, y otras tantas razones que se pueden mencionar, pero no importa cuales sean, su resultado final es el mismo, la resistencia al cambio.

Gran parte de esta investigación se refiere a las condiciones cambiantes de lo que involucra recursos humanos internacional, los nuevos modelos operativos a ser puestos en práctica, la evolución de la situación actual y por venir, y, asimismo, la complejidad misma de la función específica de la movilidad de talentos internacional o global. De este análisis de modelos, se destacan algunos factores relevantes en cuanto al abordaje de un modelo u otro en lo que dice relación con el tamaño y la solvencia económica de la organización en cuestión.

<b>Tamaño de la Empresa</b>	<b>Insourcing</b>	<b>Outsourcing</b>	<b>Tendencia</b>
Pequeña	-Movimiento de personal manejable -Baja carga transaccional -Control de costos manual	-Servicios para ejecutivos específicos -Manejo de casos únicos	Los programas son manejados en (casi) su totalidad internamente (insourcing)
Mediana	-Movimiento de personal moderado -Control de costos moderado -Tecnología básica	-Servicios de especialización -Moderado carga transaccional	Los programas son manejados en forma mixta, por una parte interna (insourcing) y otra parte externa (outsourcing)
Grande	-Alto movimiento de personal -Control de costos generalizado -Servicios personalizados	-Alta carga transaccional -Control de costos específicos -Tecnología avanzada -Servicios escalables	Los programas son manejados en (casi) su totalidad externamente (outsourcing)

A gran escala, las ventajas generales de un programa outsourcing son efectivamente el manejo de los costos, en donde, aunque sean algo más elevados, son más predecibles, con costos operativos controlados y pagados por cumplimiento de objetivos o simplemente por servicio. Esto es lo más atractivo en las grandes organizaciones en donde el volumen de movilidad es significativo.

A pesar de lo anterior, sin embargo, es importante entender que la decisión de tercerizar (outsourcing) está muchas veces basada en el costo-beneficio total versus el tamaño de la organización en cuestión. Los programas tercerizados son muchas veces muy especializados, adaptados al tamaño (cantidad de empleados, tipos de empleados/generacional), a la cultura (conservadora/progresista, industria) y/o a la estrategia (de crecimiento, de estabilidad, de reducción) de la organización. Asimismo, requiere un cambio de enfoque en la gestión, ya que requiere nuevas habilidades de administración para dirigir diferentes tipos contratos de servicios en lugar de dirigir un equipo humano. Esto permite mejorar, de forma integral y holística, los programas de movilidad internacional, independiente de la proporción de servicios insourcing versus outsourcing que le convenga a la organización.

En cambio, la movilidad internacional como ya es sabido siempre ha jugado un papel clave en la gestión de recursos humanos en general. En lugar de que un empleado de alto nivel o alto potencial pase toda su carrera en un solo lugar, muchas organizaciones fomentan o requieren una rotación frecuente a nuevas oficinas, regiones y áreas de enfoque, y a menudo, se reubican de lugar en lugar. El concepto en general es ayudar a desarrollar una fuerza laboral integral, lo que hará que la organización en su conjunto sea más efectiva.

Esta es la idea, sin embargo, en la práctica los programas de movilidad pueden ser muy difíciles de implementar y aún más difíciles de manejar por parte de los asignados. Esto hace necesario promocionar efectivamente las ventajas de los programas (tales como el desarrollo de mejores prácticas ('best practices'), la creación de una red global y/o la exposición a nuevas experiencias laborales) y además minimizar las complejidades de esta función (tales como la creación de especialistas de todos los oficios y maestros de nada ('jack of all trades and master of none'), los efectos del síndrome de fuera de la vista, fuera de la mente ('out of sight, out of mind') y/o las pesadillas logísticas).

Al final, este es un desafío continuo y un nuevo comienzo e incluso una oportunidad de implementar cambios donde se necesiten, tendientes a generar acciones de mejora continua lo que se debe para que la organización y/o sus procesos, que han simplemente permanecido en el tiempo, pueden sobresalir para mantener su competitividad y lograr una ventaja competitiva perdurable en el tiempo.

## **6.- Conclusiones**

De acuerdo con lo expuesto y desarrollado en los capítulos precedentes, tomando en cuenta las consideraciones iniciales y objetivos de esta tesis se puede concluir lo siguiente.

En primer lugar, se ha probado la relevancia del rol de la división de recursos humanos internacional dentro de las organizaciones en particular, y se podría decir dentro de la sociedad en general, donde esta ha cobrado cada vez más importancia con el paso de los años.

En segundo lugar, se puede reafirmar que recursos humanos es el activo más importante dentro de la organización y representa el factor clave del éxito o el fracaso de la misma. Los responsables de la división de recursos humanos deben sentirse conscientes de la necesidad de desarrollar, estimar el aporte real de los trabajadores en la organización y ser capaces de evaluar, periódicamente, su desempeño, así como planear objetivos y acciones de mejora continua. Sin embargo, no siempre se dispone de las herramientas necesarias para abordar tales desafíos. Los directivos saben que planificar en forma estratégica e integral, sin duda, permitirá mejorar los resultados a mediano y largo plazo.



Y, en tercer lugar, el uso de herramientas nuevas variadas y flexibles algunas, permiten establecer diagnósticos de situación, detectar inconvenientes, en la planificación y ejecución de las estrategias organizacionales identificar las interrelaciones e interacciones que influyen y/o afectan el desempeño del personal y, a su vez, proponer pautas básicas y objetivos a mediano plazo, que constituyen a mejorar los indicadores de gestión.

De la investigación revisada en la tesis, es posible evidenciar indicadores con valor preocupante que deben ser atendidos con un sentido de urgencia. Definitivamente el mundo de la gestión de recursos humanos internacional ha cambiado y continúa cambiando. A pesar de la gran influencia del modelo operativo de recursos humanos tradicional, los cambios por una visión del futuro para la división de recursos humanos internacional se hacen necesarios para proporcionar la flexibilidad y valor estratégico.

Hoy existen principalmente dos modelos primordiales de gestión de recursos humanos, el tradicional (insourcing) y el nuevo (outsourcing). Sin embargo, desde estos dos modelos, y debido a la actual necesidad de ser adaptable, flexible, escalable y entregar servicios al mejor costo-beneficio, ha nacido otro modelo, el híbrido o mixto.

En efecto, en el capítulo 3, se han propuesto los modelos primordiales de aplicación que permiten mejorar la gestión de la división de recursos humanos en la organización. A la vez, se recalcó que la aplicación total o parcial del modelo escogido depende del grado de desarrollo que posea la organización en cada una de sus divisiones, tanto en la metodología como en la ejecución acorde al enfoque con el que desea obtener los mejores resultados y la adecuación de la cultura de la organización para su correcta aplicación, sin dejar de lado la importancia del cambio natural del modelo de tener una visión de futuro, de carácter de socio estratégico, administradores de experiencias de los empleados y asimismo expertos en diseño de productos.

Además de lo anterior y con el fin de entender la situación actual, la evolución del empleo de hoy y la demanda de la fuerza de trabajo de la industria de la extracción de minerales y la minería, en el capítulo 4, se revisó en detalle el cambio del mercado laboral, desde la perspectiva de la tendencia de ser un mercado más flexible, con personal móvil y trabajadores con mayor educación, y asimismo la demanda acumulada proyectada para la próxima década.

Por otro lado, en el capítulo 5, se estableció y se resumió las pautas básicas de mejora continua, y además se propuso un plan de ajustes y mejoras en la gestión de movilidad internacional, las cuales pueden ser aplicadas hoy mismo para resolver problemas de gestión identificados en el presente y/o para ser usadas como referencia para la resolución de problemas futuros.

En este marco, tomando en consideración los dos posibles modelos de gestión insourcing y outsourcing de la división de recursos humanos internacional más la combinación de ambos (hibrido o mixto), analizando las ventajas y desventajas de la aplicación de cada uno de estos. Junto con observar el progresivo crecimiento de la industria de la extracción de minerales y la minería en el futuro cercano, debido al desarrollo de las economías de escala mundial. Estos últimos factores invariablemente inciden directamente en el aumento continuo de la mano de obra, en todas sus especialidades, unas más que otras, pero todas finalmente en aumento. Por ello se requiere una constante revisión del manejo de personal global y asimismo de los programas de movilidad internacional los que serán imprescindibles para el éxito de las organizaciones multinacionales como también las empresas mineras globales. Ahora bien, al contrastar, estos posibles modelos a adoptar nuevamente deberán considerarse los objetivos estratégicos de cada organización, como asimismo la evaluación económica que cada cambio o adaptación involucra en el costo-beneficio que pueda aceptar cada organización, sin por ello, dejar de evaluar el mantener la competitividad del mercado en que se mueve.

De acuerdo con los objetivos trazados, se ha logrado realizar y comprobar que los modelos al final son viables. A pesar de todo y, basado en los cambios consistentes, el modelo outsourcing es el camino del futuro, ya sea en forma parcial (más recomendable) o en forma total. Es un hecho que el outsourcing parcial reduce los riesgos involucrados en el outsourcing total. La subcontratación parcial puede ayudar a la organización a aumentar su productividad, ejercer control sobre las tareas críticas para el negocio y brindarle la oportunidad de cambiar rápidamente el camino a seguir, en cuanto a los servicios de recursos humanos internacional, como asimismo al proveedor subcontratado en caso de que surja algún problema. Por lo que, en resumen y basado en todo lo anterior, se concluye que un modelo hibrido o mixto es el ideal para cualquier organización multinacional y/o internacional, incluyendo la industria de la extracción de minerales y la minería.

Asumiendo, el creciente número de organizaciones que están optando por un porcentaje creciente de la terciarización de servicios específicos (outsourcing), debido al creciente número de especialistas requeridos. Ante esta creciente demanda, cada vez más especializada y escasa, y, ante la creciente disponibilidad de servicios de terceros efectivos y responsables, las empresas mineras pueden estar seguras de la buena administración de sus programas, en donde:

- 1) Permite incorporar alineamientos estratégicos de la organización con las especialidades específicas de terceros para adecuar políticas, normas, procedimientos, sistemas y prácticas de la división de recursos humanos internacional. Esto es en todas las gamas de situaciones desde las oportunidades o asignaciones estratégicas hasta las oportunidades o asignaciones generales o básicas.
- 2) Contar con una rápida y clara visión de corto, mediano y largo plazo, para la optimización de la función general y específica de la división de recursos humanos internacional.
- 3) Maximizar sinergias, por medio de la optimización de las políticas y prácticas, de costos transaccionales y la capitalización de los conocimientos generales maximizando el costo-beneficio de dichos proyectos.
- 4) Permite el desarrollo del personal clave y de alto potencial acorde a las necesidades estratégicas de la organización, donde sea que se encuentren, en forma constante, consistente e independiente de la cantidad (escalable).
- 5) Adaptarse rápidamente y con mayor facilidad a cualquier cambio estratégico de la organización, cambio del mercado laboral y asimismo cambio en la fuerza laboral existente a través del tiempo.

Por último, es relevante destacar que existen posibles limitaciones de los modelos de gestión respecto a las nuevas tendencias, la aplicación de programas, sistemas y/o cualquier otro cambio dentro de la organización. Es y será difícil el determinar la combinación perfecta de las tareas a realizar vía insourcing versus las tareas a realizar vía outsourcing, y he aquí la restricción y preocupación mayor al implementar estos nuevos cambios de manejo por venir.

Para terminar, mirando hacia el futuro y considerando todo, es de esperar que las organizaciones continúen buscando formas nuevas e innovadoras de reducir sus gastos y mejorar sus servicios en distintas áreas del manejo de personal global, juntamente con los programas de movilidad internacional, con el fin de contener los costos en general y dominar en apoyo a su personal clave internacional. Sin embargo, esto, como cualquier otra medida importante y de gran efecto dentro de la organización, se debe manejar vía un equilibrio cuidadoso enfocado siempre en el plan estratégico que permita la consecución de los objetivos de mediano y largo plazo.

## Bibliografía

- Employee Relocation Policy Survey, 2019, Canadian Employee Relocation Council (CERC).
- Workforce Globalization, Mobility Outlook Survey, 2020, AirInc.
- “*Políticas de Recursos Humanos de Nestlé*”, 2004, Departamento de Recursos Humanos, Nestlé.
- Seminario Expo Capital Humano, Ciudad de México, Noviembre 2019, Manuel de la Vega, Director de Recursos Humano, Coca-Cola México.
- “*People Operations*”, Política de Recursos Humanos, 2015, Departamento de Recursos Humanos, Google.
- “*The HR Operating Model of the Future*”, August 7, 2019, Gartner.
- “*What’s In, What’s Out for HR Business Partners in 2025?*”, June 7, 2019, Gartner.
- “*Política de Recursos Humanos de Apple*”, 2017, Departamento de Recursos Humanos, Apple.
- “*Dirección de la Producción y de Operaciones, Decisiones Estratégicas*”, de Jay Heizer y Barry Render, Pearson, Prentice Hall.
- “*Rewriting The Rules for The Digital Age*”, 2017 Deloitte Global Human Capital Trends, Deloitte University Press.
- “*The Future of Jobs Report 2018*”, Insight Report, Centre for the New Economy and Society, World Economic Forum.
- “*Perspectivas – Estilos de Liderazgo, Hacia 2017, Transformación y Estrategias*”, Edición No. 12, Enero-Abril 2014, PWC.
- “*Human Resources Management*”, Fifteenth Edition, 2017, Gary Dessler.
- “*Recursos Humanos en Minería: Grandes desafíos para la retención de talentos*”, 2014, Newsletter, Minería Chilena.
- “*La Organización del Futuro*”, Tendencias Globales en Capital Humano 2017, Deloitte University Press.
- “*Minería en Chile: Impacto en Regiones y Desafíos para su Desarrollo*”, Santiago, Chile, 2013, Ministerio de Minería de Chile y Comisión Chilena del Cobre.
- KPMG’S Global Assignment Policies and Practices (GAPP) Survey, April 2015, KPMG.
- “*A New Mandate for Human Resources*”, by Dave Ulrich, January-February 1998, Harvard Business Review.
- “*International Human Resource Management: Fact or Fiction*”, Personnel Administrator, 1986, Morgan V. Paul.
- “*Talent Mobility 2020: The Next Generation of International Assignments*”, Managing Tomorrow’s People, 2020, PWC.
- “*War for Talent – Time to Change Direction*”, Insights, January 2015, KPMG.
- “*Liderando la Empresa Social: Reinención con un Enfoque Humano*”, Tendencias Globales de Capital Humano, 2019, Deloitte.

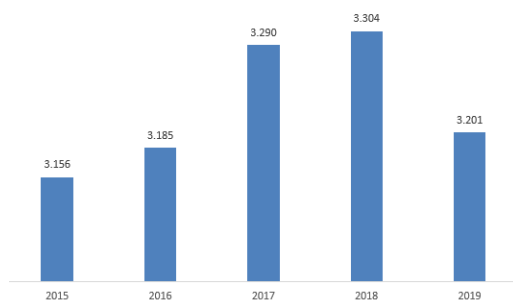
- “*Anuario de Estadísticas del Cobre y Otros Minerales – 2000-2019*”, 2020, Comisión Chilena del Cobre, Gobierno de Chile.
- “*Chile – Líder en Metales que Facilitan el Futuro*”, 2020, Ministerio de Minería, Gobierno de Chile.
- “*Fuerza Laboral de la Gran Minería Chilena*”, 2019-2028, Consejo de Competencias Mineras (CCM).
- “*Impacto de las Nuevas Tecnologías, en las Competencias Requeridas por la Industria Minera*”, 2018, Consejo de Competencias Mineras (CCM).
- “*Breakthrough to the Future of Global Talent Mobility*”, 2016, BGRS.
- “*Cambios y Tendencias en la Gestión de Expatriados*”, Jaime Bonache, Junio 2015, Harvard Business Review.
- “*Global Mobility Solutions: Managing Mobility in a Diverse World*”, Sabine Rock-Speelman and Slagin Parakatil, Insights, 2020, Mercer.
- “*Flexibility in Mobility Policy*”, 2017, Mercer.
- “*Assignment Segmentation*”, Global Mobility Solutions, 2020, Mercer.
- “*Nine Resolutions to Succeed with Talent Mobility*”, 2018, Mercer.
- “*Las 10 Tendencias en la Gestión de Recursos Humanos – Reescribiendo las reglas para la era digital*”, 2017 Deloitte Global Human Capital Trends, Deloitte.
- “*Changing HR Operating Models*”, A collection of thought pieces, February 2015, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- “*Smart Moves: A New Approach to International Assignments and Global Mobility*”, 2010, Deloitte.
- “*Encuesta Mundial de Políticas y Prácticas de Asignaciones Internacionales, Edición 2020*”, 2020, Mercer.
- Teck Resources Limited, Quebrada Blanca Fase 2, 2020.
- BHP Billiton, Spence Growth Option, 2020.
- Codelco, Radomiro Tomic Fase II, 2020.

## Anexos

### Anexo A

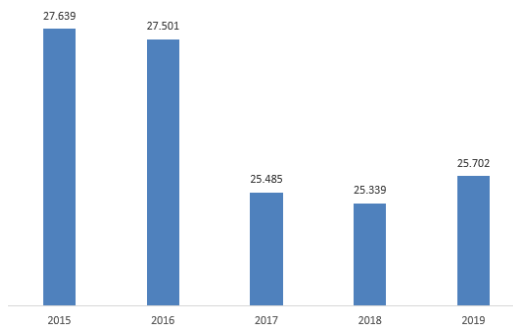
Niveles de producción mundial de metales variados.

**Figura A.1 Producción Mundial de Oro de Mina, 2015-2019  
(TM de oro fino)**



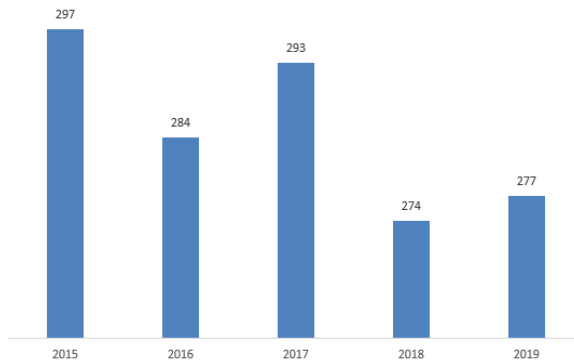
Fuente: Anuario de Estadísticas del Cobre y Otros Minerales, 2000-2019, Comisión Chilena del Cobre.

**Figura A.2 Producción Mundial de Plata de Mina, 2015-2019  
(TM de plata fina)**



Fuente: Anuario de Estadísticas del Cobre y Otros Minerales, 2000-2019, Comisión Chilena del Cobre.

**Figura A.3 Producción Mundial de Molibdeno de Mina, 2015-2019  
(miles de TM de molibdeno fino)**



Fuente: Anuario de Estadísticas del Cobre y Otros Minerales, 2000-2019, Comisión Chilena del Cobre.

## Anexo B

### Tabla B.1 Cartera de Proyectos

Región	Empresa	Proyecto	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
I	Teck	Quebrada Blanca Fase 2	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
II	AMSA	Desarrollo Distrito Centinela (DMC)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	BHP Billiton	SGO Spence Grow Option	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Codelco	Radomiro Tomic Fase II	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Freeport	El Abra Mill Project	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
III	Kinross	La Coipa Fase 7	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	CAP	Expansión Cerro Negro Norte	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
		Construcción planta de pellets	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Codelco	Chuquicamata subterránea / Transformación Plantas de Ácido 3 y 4	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Mejoramiento integral captación y procesamiento de gases Potrerillos / Proyecto Rajo Inca		●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
IV	AMSA	Proyecto infraestructura complementaria MLP	●	●	●	●	●	●	●	●	●	
V	Anglo American	El Soldado + Fundición Chagres (stay in business)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Codelco	Traspaso mina-planta Desarrollo Futuro Andina	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
VI	Codelco	Andes Norte nuevo nivel mina / Explotación Recursos Norte / Diamante / Andesita / Construcción planta de tratamiento de escoria	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
XIII	Anglo American	Los Bronces Underground	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

● Etapa de ingeniería o construcción      ● Contratación para la etapa de operación

Notas:

- La cartera incorpora los proyectos que tienen mayor grado de seguridad de ser desarrollados.
- Para estimar la demanda, se consideraron los tiempos en que se iniciará la contratación de trabajadores para la operación.

Fuente: Fuerza Laboral de la Gran Minería Chilena 2019-2028, Consejo de Competencias Mineras.

### Teck – Quebrada Blanca Fase 2<sup>57</sup>

Quebrada Blanca Fase 2 es un proyecto de cobre bajo costo y de larga vida que Teck, y los socios del proyecto, están construyendo en el norte de Chile.

El Proyecto Quebrada Blanca Fase 2 (QB2) es uno de los recursos de cobre no desarrollados más grandes del mundo. Cuando se complete, QB2 será un activo de primera clase, con bajos costos operativos, una vida útil inicial de la mina de 28 años y un significativo potencial de crecimiento adicional. La primera producción de cobre está prevista para el segundo semestre de 2021.

<sup>57</sup> <https://www.teck.com/operaciones-es/chile-es/proyectos-es/quebrada-blanca-fase-2/>

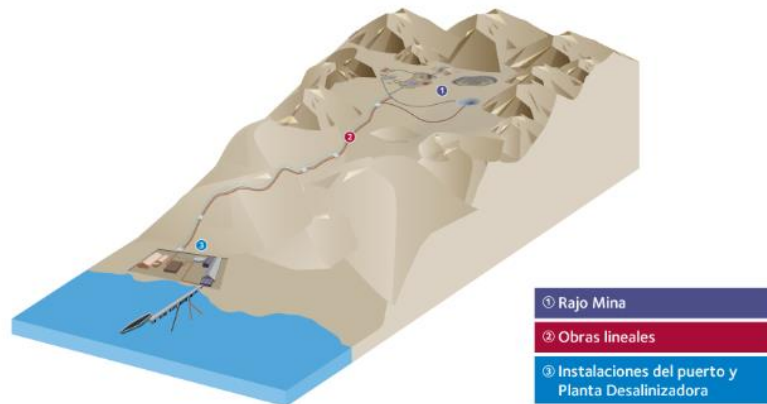
QB2 incorpora amplias medidas ambientales, incluyendo el primer uso a gran escala de agua de mar desalinizada para la minería en la Región de Tarapacá de Chile, en lugar del uso de agua dulce. El proyecto QB2 también ha consultado ampliamente con las comunidades locales y continuará trabajando en cooperación con las partes interesadas a lo largo de la vida del proyecto. Ver las siguientes figuras.

**Figura B.1 Temas Destacados de QB2**

<p><b>Top 20 PRODUCTOR MUNDIAL DE COBRE</b> --- -- --</p> <p>Operación de larga vida y bajo costo; productor mundial de cobre.</p>	<p><b>316.000 TONELADAS</b> --- -- --</p> <p>Producción anual equivalente de cobre para los primeros 5 años.</p>
<p><b>28 AÑOS</b> --- -- --</p> <p>Vida inicial de la mina utiliza sólo el 25% de las reservas y recursos totales.</p>	<p><b>Top 5 POTENCIAL PRODUCTOR GLOBAL DE CU</b> --- -- --</p> <p>Importante potencial de expansión futura.</p>

Fuente: Teck, Operaciones, Quebrada Blanca Fase 2, 2020.

**Figura B.2 Áreas del Proyecto, QB2**



Fuente: Teck, Operaciones, Quebrada Blanca Fase 2, 2020.



### Figura B.3 Vista General de la Operación, QB2



Fuente: Teck, Operaciones, Quebrada Blanca Fase 2, 2020.

QB2 también creará importantes oportunidades económicas para la Región y el país. El proyecto dará empleo a más de 10.000 trabajadores durante el punto máximo de construcción y a más de 2.000 trabajadores durante las operaciones continuas.

Teck posee una participación indirecta del 60% en Compañía Minera Teck Quebrada Blanca SA ("QBSA"), propietaria de QB2. Sumitomo Metal Mining Co., Ltd. junto a Sumitomo Corporation tienen una participación colectiva indirecta del 30% en QBSA. ENAMI, una organización estatal chilena, tiene un 10% de participación no financiera en QBSA.

#### **BHP – SGO Spence Growth Option**<sup>58596061</sup>

En 2007, BHP Billiton inauguró oficialmente la operación de cátodos de cobre Spence, que se encuentra en la región norte de Chile. Este es parte de cuatro nuevos acuerdos de energía renovable para satisfacer la demanda de energía de sus operaciones Escondida y Spence en Chile.

---

<sup>58</sup> <https://www.bhp.com/media-and-insights/news-releases/2004/10/bhp-billiton-approves-spence-copper-project/>

<sup>59</sup> <https://www.bhp.com/media-and-insights/news-releases/2007/03/bhp-billiton-officially-opens-the-spence-project/>

<sup>60</sup> <https://www.bhp.com/media-and-insights/news-releases/2017/08/bhp-approves-investment-to-extend-life-of-spence-copper-mine/>

<sup>61</sup> <https://www.bhp.com/media-and-insights/news-releases/2019/10/bhp-apunta-al-100-de-energia-renovable-en-sus-operaciones-de-escondida-y-spence-y-a-eliminar-el-uso-de-agua-de-acuíferos-en-chile/>

Los nuevos contratos proveerán las actuales necesidades de energía de Escondida y Spence y tendrán también la flexibilidad para contribuir a gestionar la futura demanda. El objetivo de BHP es abastecer los requerimientos de energía de Escondida y Spence con un 100% de energía proveniente de fuentes renovables a partir de mediados de la próxima década. Estos nuevos contratos de energía aumentarán la flexibilidad de su portafolio y asegurarán el abastecimiento de sus operaciones, al tiempo que reducirán costos y desplazarán emisiones de CO<sub>2</sub>. Los contratos desplazarán efectivamente 3 millones de toneladas de CO<sub>2</sub> por año a partir de 2022.

El sitio de la mina se encuentra en la Región de Antofagasta, cerca de la comunidad de Sierra Gorda. Spence fue el primer proyecto minero a gran escala totalmente nuevo que se desarrolló en Chile en seis años y el primer gran proyecto SX-EW (extracción por solventes y electroobtención) construido a nivel mundial en esta década. Este es un activo excepcional que incorpora las mejores prácticas operativas globales y la última tecnología.

La ejecución del proyecto “Spence Growth Option” (SGO) creará valor a largo plazo para los accionistas en una de nuestras materias primas preferidas. El proyecto prolonga significativamente la vida de operación de Spence y libera el potencial de los grandes recursos de calidad.

**Figura B.4 Área de la Operación, SGO**



Fuente: BHP, Spence Chile, Desierto de Atacama, Norte de Chile, 2020.

### Figura B.5 Vista de la Operación, SGO



Fuente: BHP, Spence Chile, Desierto de Atacama, Norte de Chile, 2020.

Spence tiene 656 empleados, de los cuales el 70% son de la Región de Antofagasta. La mano de obra es joven y recién formada. El proyecto SGO aprovechará la experiencia desarrollada en la construcción de la planta concentradora y desaladora del Proyecto de Crecimiento Orgánico 1 en Escondida, y generará hasta 5.000 puestos de trabajo durante la fase de construcción del proyecto.

#### **Codelco – Radomiro Tomic Fase II**<sup>62</sup>

Codelco División Norte desarrollará el proyecto Explotación Sulfuros Radomiro Tomic Fase II, mediante el cual se aumenta la capacidad de sulfuros de 100.000 ton a 200.000 ton de cobre fino. El proyecto es la continuidad del desarrollo de la mina a rajo abierto de Radomiro Tomic, a través de la explotación de las reservas de sulfuros estimada en 2.800 millones de toneladas, con ley de cobre de 0,51%.

Este proyecto es un proyecto que crea gran valor económico para la corporación, dado que permite la continuidad ante el agotamiento y cierre de la línea de óxidos. Es un yacimiento con 3.000 Mt de reservas con leyes en la media de la industria y abierto en profundidad.

La justificación estratégica es que es un proyecto de bajo riesgo y costo es un yacimiento conocido, cuenta con un concentrador con tecnología aprobada, la mina está en explotación y tiene larga vida útil, producirá milibdeno y concentrados limpios de As y es de bajo nivel de impacto ambiental.

---

<sup>62</sup> [https://www.codelco.com/sulfuros-radomiro-tomic-fase-ii/prontus\\_codelco/2016-04-05/202453.html](https://www.codelco.com/sulfuros-radomiro-tomic-fase-ii/prontus_codelco/2016-04-05/202453.html)

**Figura B.6 Área de la Operación, Radomiro Tomic Fase II**



Fuente: Codelco, Radomiro Tomic Fase II, 2020.

**Figura B.7 Vista General de la Operación, Radomiro Tomic Fase II**



Fuente: Codelco, Radomiro Tomic Fase II, 2020.

Este proyecto busca extraer y procesar reservas de minerales sulfurados a través de la construcción de una planta concentradora en la División Radomiro Tomic. Este es el primer proyecto de Codelco que contempla, en el futuro, abastecerse de agua de mar desalada para su operación, sin perjuicio del uso de otras fuentes disponibles y debidamente autorizadas.

## Anexo C

### Anexo C.1 Políticas más comunes (dentro de la Empresa Minera)

Tipo de Política	Nombre / Clasificación de Política
Internacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asignación estándar internacional (1-5 años)</li><li>• Asignación internacional a corto plazo (menos de 12 meses)</li><li>• Asignación de viajero internacional (rotación regular a domicilio)</li><li>• Asignación de Desarrollo Internacional (EIT, PIT)</li><li>• Igualación de impuestos (se aplica a todos los expatriados)</li><li>• Reubicación internacional (nueva contratación)</li><li>• Reubicación internacional (transferencias) (empleado existente)</li></ul>
Nacional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asignación estándar nacional (Canadá) (1-2 años)</li><li>• Asignación nacional (Canadá) a corto plazo (menos de 12 meses)</li><li>• Asignación de pasajeros nacionales (Canadá) (rotación regular de hogares)</li><li>• Asignación de desarrollo nacional (Canadá) (EIT, PIT)</li><li>• Reubicación nacional (Canadá) (nueva contratación)</li><li>• Reubicación nacional (Canadá) (Empleado existente)</li><li>• Asistencia hipotecaria y subsidio de vivienda (oficiales)</li><li>• Reubicación cooperativa nacional (Canadá): administrada a nivel de sitio</li></ul>

Fuente: Basado en una visión general de políticas comunes, con referencia al estudio del Canadian Employee Relocation Council (CERC).