

El Talento Humano Calificado, Identificado y Motivado En Las  
Organizaciones Chilenas

Adriana Marcela Sánchez Roa, Paola Andrea Villabón Ángel

Universidad De Bogotá

JORGE TADEO LOZANO

II SEMINARIO INTERNACIONAL EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

PROFESOR HELDER BARAHONA

FECHA ENERO 08 DE 2012

BOGOTA

RESUMEN

El abandono de un trabajador a su puesto, representa grandes pérdidas para la empresa, un nuevo integrante requiere de capacitaciones, más el tiempo que requiera para lograr adaptarse a su trabajo y empezar a generar efectividad. Frente a la retención de personal se encuentran diferentes opiniones en las organizaciones, algunos lo ven como una amenaza y otros como una oportunidad de surgimiento observando y analizando el impacto en el clima organizacional.

Palabras claves: Retención, impacto, adaptación, motivación, incentivos.

Abstract: The abandonment of a worker to his office represents major losses for the company, a new member requires training, plus the time required to achieve fit your job and start to generate cash. Faced with staff retention are different opinions in organizations, some see it as a threat and others as an opportunity to rise by observing and analyzing the impact on organizational climate.

Keywords: Retention, impact, adaptation, motivation, incentives.

El siguiente ensayo de reflexión es producto del análisis de diferentes temáticas expuestas en las ponencias presentadas en el II Seminario Internacional en Gestión de las Organizaciones: CHILE 2011, realizado en la ciudad de Santiago de Chile en el mes de Noviembre y Diciembre de 2011, el cual fue organizado por la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Facultad de Ciencias Económicas-Administrativas y Postgrados Ciencias Administrativas. Este ensayo fue presentado, revisado y aprobado por el Dr. Helder Barahona Urbano, Doctorando Business of Administration, Universidad Swiss; Magister en Docencia, Universidad de la Salle, Bogotá, Colombia, Especialista en Gestión Humana, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia, Administrador de Empresas, Universidad ICESI, Cali, Colombia.

Una de las problemáticas de una empresa radica en la falta de retención de sus empleados, es decir, el abandono de un trabajador a su puesto, representa grandes pérdidas para la empresa, ya que es más costoso remplazar a un empleado capacitado, con experiencia, conocimiento y seleccionar nuevos trabajadores que retener al personal actual. Un nuevo integrante requiere de capacitaciones, más el tiempo que requiera para lograr adaptarse a su trabajo y empezar a generar efectividad, la empresa debe prever que la productividad de una persona recién llegada será débil durante un periodo considerable, según estudios realizados se ha comprobado que se necesitan hasta seis meses para que se logre alcanzar la productividad correcta en su trabajo, además de correr el riesgo que el nuevo trabajador desista de continuar con el puesto a corto camino, las consecuencias del retiro de un empleado calificado van más allá de los costos elevados de contratación de su nuevo reemplazo, este retiro puede causar la interrupción de un proyecto o

trastornar las relaciones establecidas con los jefes, compañeros y en algunos casos con los clientes; a todo lo anterior se debe sumar que hay que pagarle al antiguo trabajador su correspondiente liquidación.

En las diferentes organizaciones la alta rotación de personal se considera como un costo que crea pérdidas económicas y de personal calificado y con experiencia, generando así una disminución de la eficacia en la gestión de las empresas.

¿Cómo se puede retener aquellas personas importantes para la organización haciendo que se sientan parte de ella?

¿Cómo se pueden motivar a las personas de manera efectiva para que cumplan a cabalidad el propósito para el que fueron reclutados y seleccionados?

Con la ausencia de empleados claves, se disminuye la eficacia de la gestión de la empresa, debemos tener en cuenta que las relaciones interpersonales están más ligadas a las personas que a las funciones propias del cargo que ocupan, y son estos vínculos los que mantienen en marcha el motor, pues es importante que las personas se conozcan y mantengan buenas relaciones basadas en la confianza.

La gran mayoría de las organizaciones Chilenas tienen como aspecto fundamental en el Recurso Humano el trabajo de estimular y enriquecer, consideran que el trabajo debe ser creativo, dinámico, emprendedor, siempre buscan participación del empleado, que aporte algo a la organización, a su vez tratan de que este busque oportunidades de retos y superación personal. Poco a poco se trata que todos los departamentos actúen de esta forma con los empleados, con el fin de lograr mejoría tanto para

la empresa como para las personas que trabajan en ella .Una de las buenas prácticas implementadas en Chile para tener en cuenta y aplicar en nuestro país es el tema de la equidad de género, existen empresas pioneras (muchas veces han sido las transnacionales las primeras en innovar) que facilitan la incorporación de las mujeres al trabajo remunerado y su permanencia y desarrollo productivo a través de políticas de recursos humanos que otorgan: flexibilidad horaria y espacial, tiempo adicional para compatibilizar vida laboral y familiar, capacitación laboral y acceso a cargos de decisión y facilidades para el cuidado infantil.

El proceso de vinculación del Recurso Humano en las empresas chilenas y colombianas es muy similar en los siguientes aspectos:

- Impulsan una política de incorporación, desarrollo, jubilación y retiros que permita generar las condiciones para asegurar una adecuada renovación del personal.
- Existe una política y esquema de remuneraciones del personal.
- Fortalecen la carrera funcionaria, estableciendo un programa de reforzamiento de la carrera profesional con parámetros de ingreso, permanencia, promoción y desvinculación.

En un entorno empresarial de continuo cambio es importante crear un ambiente laboral sostenible y estable, para así lograr mantener un personal motivado, responsable que cumpla con sus funciones y logre objetivos personales y al mismo tiempo le aporte a la organización. Lo anterior va a lograr una tasa baja de rotación de personal y evita costos monetarios para la empresa.

Como resultado de esta problemática las empresas deben diseñar planes o programas para prolongar el tiempo de duración de los empleados dentro de la organización. Esto deben lograrlo sin afectar demasiado el presupuesto, alguien podría dar una solución simple: aumentar el salario. La mejor manera de retener claro está, pero muy pocas empresas podrían contemplar esta opción como solución. Se trata de encontrar nuevas soluciones efectivas para lograr una continuidad ideal en sus empleados.

Si reconocemos que la razón por la cual un empleado abandona una organización no siempre es el dinero, podemos determinar las causas reales y encontrar soluciones adecuadas antes de que se produzcan pérdidas. La pérdida de un buen empleado puede costarle mucho a una empresa, tanto por las funciones que venía desempeñando como por el costo del nuevo entrenamiento.

Algunas de las causas por las cuales un trabajador puede sentir insatisfacción laboral que se traduce a problemas de motivación, aparte del salario, pueden ser las siguientes:

- Sobrecarga de trabajo
- Posibilidades de ascenso
- Status que otorga el cargo y la empresa
- Relación con los jefes, entre otras.

Frente a la retención de personal se encuentran diferentes opiniones en las organizaciones, algunos lo ven como una amenaza y otros como una oportunidad de surgimiento observando y analizando el impacto en el clima organizacional y en la economía de la organización, una vez identificado el clima y la economía, se procederá a diseñar estrategias para asegurarse que

las personas estén bien remuneradas y que se les esté brindando oportunidades de desarrollo profesional.

Sin embargo en Colombia y en Chile se logra identificar que aun existen organizaciones que buscan personal que aporten, que las jornadas laborales sean extensas, sacrificando a cada uno de sus empleados y sus familias no permitiendo oportunidades de progreso y obteniendo un rendimiento laboral bajo y unos resultados no esperados.

En este momento es cuando se disparan unas condiciones desfavorables en términos de organizaciones estresadas, desubicadas, sobrecarga de trabajo, desmotivación y una productividad baja. Retener a los empleados significa desarrollar un marco de trabajo estratégico que puede funcionar para todos los que se encuentren en riesgo y al mismo tiempo que sean efectivas en diferentes dependencias del trabajo.

Las organizaciones deben ser lo suficientemente flexibles para incluir diferentes tipos de incentivos, para reconocer los recursos estratégicos considerando no afectar a ninguno de sus integrantes. Cada uno de estos cambios se evidencia en los líderes de la organización, es por esto que debemos crear una visión de organizaciones en constante aprendizaje e innovadoras, para obtener el éxito es necesario que cada uno tenga claro el objetivo que se va a llevar a cabo, compartan la visión y los valores, definan las estrategias y se comuniquen claramente.

Para retener a un empleado se debe entender cada una de sus competencias y valor agregado, diferenciar del estar controlando o el estar estimulando con incentivos económicos por los logros que obtiene. Para desarrollar una retención óptima se

tendrá en cuenta cada uno de los líderes estratégicos, como factor determinante.

Resolver los problemas de la organización representan un reto diario y no solo identificarlos si no encontrar las formas de gestionar salidas de personal no deseadas y mejorar la retención de su mejor capital humano no es una excepción. Hoy en día se reconoce la dificultad para llevar este proceso adecuadamente, por las diferentes coyunturas y condiciones económicas.

La atracción y retención de personas claves se obtiene desde el primer día que ingresa a la organización, es vital que tenga una inducción a la compañía y posteriormente al puesto de trabajo, según investigaciones la mayor parte de la deserción se presenta en el primer periodo, las personas abandonan sus trabajos en la etapa de adaptación si este no se maneja adecuadamente.

Luego de conseguir ese primer impacto, se deben mantener diferentes métodos para identificar las personas claves en la organización por experiencia, conocimiento, liderazgo y desarrollo continuo, de igual forma darles las herramientas necesarias para lograr escalar y formar a los trabajadores, ayudándoles a desarrollar sus carreras profesionales.

El desarrollo profesional se refiere al proceso por el cual los empleados identifican sus objetivos a largo plazo, este proceso ayuda al profesional buscando el compromiso por aumentar las destrezas y la satisfacción en el trabajo, lo que se busca en cada una de las organizaciones es un personal comprometido para asegurar los objetivos, abriendo el camino para ir

identificando el futuro y la dirección de los puestos claves de la empresa.

Teniendo en cuenta estos aspectos, es importante resaltar que hoy en día las organizaciones Chilenas se preocupan por el bienestar de cada uno de sus empleados y por la retención del personal, siendo una estrategia que tiene que ver con la compensación (salarios, prestaciones e incentivos), cuando en realidad las motivaciones van más allá. Esto incluye las acciones y actitudes que hacen que los empleados se sientan exitosos, seguros y apreciados.

Algunas estrategias para retener el personal serian las siguientes:

1. Buen clima laboral: El ambiente de trabajo es un factor vital en el momento en que los empleados decidan quedarse o abandonar una organización, debido a que día a día las personas buscan un espacio en el que puedan entablar relaciones sociales y así mismo lograr sus objetivos profesionales.
2. Posibilidad de ascenso: Una de las mayores causas de renuncia de un empleado es el estancamiento laboral, sin tener posibilidades de ascender a mejores cargos. Por esto es necesario garantizarles a los trabajadores que tendrán la posibilidad de alcanzar nuevas responsabilidades.
3. Incentivos: Es importante que el incentivo sea personalizado y de acuerdo a las necesidades de cada trabajador, ya que no para todos las motivaciones siempre son las mismas, se deben tener en cuenta sus logros, ya

- sean expresados verbalmente o con algún tipo de remuneración salarial.
4. **Mejorar calidad de vida:** Otorgar a los empleados una mayor flexibilidad horaria, permitirles que asistan a los eventos escolares de sus hijos, crear planes de apoyo familiar etc. De esta manera se incrementa el compromiso y los trabajadores tendrán un mejor balance entre el trabajo y su vida personal.
  5. **Nuevos proyectos:** En donde los empleados se vean involucrados en la dirección y coordinación de nuevos proyectos y así mismo se sientan parte de la organización creando un alto compromiso con ella.
  6. **Comunicación:** Otro elemento esencial en la estrategia de retención del personal es la comunicación, específicamente el proceso que está estructurado para reafirmarles a los empleados que los diferentes aportes que están haciendo logran gran impacto y que sus ideas y opiniones son tomadas en cuenta.
  7. **Capacitación:** Las capacitaciones en diferentes áreas se requieren para que el empleado crezca profesionalmente y sienta que es un elemento difícil de reponer.
  8. **Lealtad:** Se debe resaltar la lealtad verdadera, no es un requerimiento impuesto si no una respuesta de confianza, identificando el respeto y el compromiso que la compañía brinde a los colaboradores. Cuando se muestra lealtad a los empleados, así mismo ellos responderán con compromiso. Es importante tener en cuenta que las personas no llegan con lealtad si no que esto se va formando al pasar el tiempo, dependiendo el trato y respeto que reciben.

9. **Ventaja Competitiva:** Por último se debe tener en cuenta la ventaja competitiva, es importante hacerla sobresalir, para distinguirse del mercado en general, cada persona busca siempre originalidad encontrando que el producto sea lo que diferencie a la organización y a cada uno de los que la integran.

Las personas siempre están buscando un profundo deseo de sentir que tienen éxito y que sus talentos y capacidades se están aprovechando de manera significativa para la organización, cuando se está logrando que sus acciones contribuyan a que se cumpla ese deseo, inician a desarrollar un sentido de pertenencia.

Las personas generalmente se sienten más seguras, cuando saben que los objetivos propuestos se están cumpliendo y que los llevan a desarrollar la meta deseada, indicando el desempeño personal del equipo de trabajo y de la empresa, estos constituyen la retroalimentación que los empleados necesitan para saber que están haciendo aportes significativos y logrando metas deseables.

Estos elementos proporcionan una estrategia de retención capaz de dar resultados e impacto, pero es indispensable integrarlos todos y tratar de adicionar los más convencionales que se trataran en el desarrollo de este trabajo, complementando el proceso y retroalimentando a la organización en aspectos positivos en el futuro, siendo flexibles con sus beneficios y asegurando a su personal conocer su valor total.

Si continuamos analizando encontramos que aparte de los costos de reclutamiento, se suman los costos de la vacante, ya

que el trabajo se tendrá que redistribuir entre los demás empleados, lo cual afecta el cumplimiento de metas. Algunos de los costos en los que la empresa incurre en el momento que se marcha un trabajador son los siguientes: a) costo de los conocimientos perdidos, b) costo de redistribución de funciones, c) costo de reclutamiento y selección, d) costo de integración, e) costo de formación, f) costo de baja productividad.

Teniendo en cuenta las visitas que se realizaron a las diferentes empresas en la ciudad de Santiago de Chile, y de acuerdo al tema que se está desarrollando, se identificaron algunos aspectos relevantes que nos involucra hacia una idea más clara de cuál es la forma en la que estas empresas retienen a su personal, en ellas se identifico que existen algunos incentivos como: bonos por cumplimiento, políticas específicas monetarias, incentivos por resultados anuales, premios, entre otros.

Las áreas de Recursos Humanos en las empresas chilenas pretenden que sus empleados tengan una mejor calidad de vida y dediquen parte de su tiempo a las actividades familiares, esto lo demuestran con la flexibilidad en sus horarios, y el cumplimiento de las condiciones laborales establecidas en los contratos.

De igual manera pretenden identificar las personas claves por medio de su experiencia, conocimiento, liderazgo, aprendizaje y desarrollo, logrando un beneficio a través del plan de carrera que se encuentra estipulado en las diferentes organizaciones.

En cuanto a los procesos de selección se logro identificar que algunas de las empresas no realizan un proceso riguroso, por el contrario se enfocan en pruebas proyectivas teniendo en

cuenta que Chile es un país que tiene los índices más altos de depresión, enfermedades patológicas y antecedentes penales.

En gran parte de las empresas visitadas se evidencia que existe un alto porcentaje de sindicatos que luchan por mejores oportunidades laborales para todos sus empleados y que con sus aportes logran una mejor calidad de vida; es por esto que a los gerentes de estas organizaciones no les genera preocupación la existencia de dichos sindicatos, si no por el contrario los apoyan y se retroalimentan con sus ideas.

Se logró identificar que en ciertos momentos se confunde el poder generando un trato inadecuado, prejuicios y paradigmas cerrados que afectan las buenas relaciones laborales.

Debido a esta experiencia y conocimiento cultural logramos entender y conocer diferentes prácticas laborales y compararlas con las de nuestro país, concluyendo que existen algunos factores positivos y otros negativos que se manejan en forma diferente, buscando estrategias para motivar a los empleados y darles un espacio con el fin de que se hagan partícipes en el desarrollo de la empresa y de esta manera lograr retener el personal, economizar costos y cumplir los objetivos de la organización.

#### CONCLUSIONES

Una organización que permita al empleado combinar retos, oportunidades de desarrollo, balance entre vida laboral y familiar, será aquella que no deberá realizar mayores esfuerzos por retener a sus empleados. Después de todo, serán ellos, los que ofrecerán a las organizaciones las mayores ventajas competitivas.

Un buen programa de recompensas que no deben quedarse solo en la parte económica, se deben buscar estrategias para atraer y retener al personal, motivando sus empleados, dándoles garantías laborales y un desarrollo con beneficios significativos para ellos, la empresa y la sociedad.

#### BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. (2007) Gestión del Talento Humano.

GUBMAN, Eduard. (2000) El Talento como solución

LEFCOVICH, Mauricio. (2005) Artículo: El cambio de paradigmas en la gestión de los recursos humanos.