¿Cómo Atraen, Retienen y Desarrollan con Éxito el Talento Humano en las Organizaciones Chilenas?

Angélica Garavito Orjuela
Francia Bautista Salgado

UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO
II SEMINARIO INTERNACIONAL EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES CHILE 2011
MIREYA LÓPEZ CHAPARRO
FEBRERO DE 2012
BOGOTÁ

¿Cómo atraen, retienen y desarrollan con éxito el Talento Humano en las organizaciones Chilenas?

El propósito del presente ensayo es hacer un análisis del papel que juegan las áreas de Gestión Humana en cuanto a la atracción, retención y desarrollo del talento humano en las empresas chilenas vs las colombianas. Para el desarrollo del presente ensayo, dividiremos el tema en tres partes, la primera es una revisión teórica de algunos de los autores más influyentes en el tema que reconocen las estrategias de retención y desarrollo del talento humano como una inversión para el cumplimiento de la estrategia de las empresas. La segunda es un desarrollo sobre las diferentes estrategias de atracción, retención y desarrollo del talento humano aplicadas por algunas empresas chilenas que se han convertido en importantes referentes no solo en Chile sino a nivel mundial. En la tercera parte se evaluarán los efectos que puede generar la aplicación de estas estrategias de retención en las organizaciones.

Abstract

The purpose of this essay is to analyze the role of Human Resource Management areas in terms of attracting, retaining and developing human talent in the Chilean companies vs. Colombian companies. For the development of this essay, divide the subject into three parts: the first is a theoretical review of some of the most influential authors that recognize the topic that retention strategies and development of human talent as an investment for the implementation of the strategy of companies. The second is a development of the different strategies for attracting, retaining and developing human talent applied by some Chilean companies that have become important figures not only in Chile but also globally. In the third part assesses the impact it can build the application of these retention strategies in organizations.

Palabras Clave: Atraer, Retener, Desarrollar, Talento Humano.

¿Cómo atraen, retienen y desarrollan con éxito el Talento Humano en las organizaciones Chilenas?

El propósito del presente ensayo es hacer un análisis del papel que juegan las áreas de Gestión Humana en cuanto a la atracción, retención y desarrollo del talento humano en las empresas chilenas vs las colombianas. Para esto dividimos el tema en tres partes: la primera parte es una revisión teórica, la segunda es un desarrollo sobre las diferentes estrategias de atracción, retención y desarrollo del talento humano aplicadas por algunas empresas chilenas y la tercera parte es una evaluación de los efectos que puede generar la aplicación de estas estrategias de retención en las organizaciones.

Durante los siglo XIX y XX, el talento era fácil de encontrar y fácil de emplear. Era menos cualificado y la mayoría de las organizaciones podían, rápidamente, asimilar un nuevo empleado a través de algunos programas muy básicos. Formación y desarrollo eran vistos como extras y no como algo esencial para el éxito. Pero todo eso ha cambiado, ya que el talento se ha convertido en una ventaja competitiva y menos abundante. Ahora, el talento tiene que ser desarrollado", indica Wheeler (2009).

Hoy en día los departamentos de Gestión Humana buscan talentos más definidos con habilidades, capacidades, motivaciones y energía, capaces de crear valor a la empresa. Esto a su vez se hace más complejo, en la medida que las empresas no suministran los recursos suficientes para encontrar, atraer y mantener al talento humano ideal. Expertos como Kevin Wheeler, consultor estadounidense especialista en capital humano y liderazgo en la empresa, expresa: "La capacitación de las personas es el recurso clave para el éxito del siglo XXI", por lo tanto se hace necesario emplear programas de desarrollo de mando y las funciones que se desean reclutar. La clave está en aplicar metodologías para descubrir talentos futuros, a través de la búsqueda de tecnologías emergentes y prácticas para la adquisición y desarrollo de talentos.

El concepto trabajo en el devenir histórico ha tenido diferentes connotaciones: En la antigüedad estaba arraigada a la religión y a la familia, mientras que en la edad media se consideró castigo o condición degradante para el hombre, hasta que la revolución protestante y su moral lo reivindicó como fuente de riqueza (De la Garza Toledo, 2001:12).

Durante el capitalismo bajo el cual emergió la figura de la empresa, en términos de primeras prácticas de la administración de recursos humanos se evidenció una rigurosa disciplina asociada a métodos coercitivos y degradantes de los capataces en las diferentes regiones de norte América (Heilbroner, 1972:157)

En oposición a estas prácticas surge desde el mundo de los socialistas el precursor de una concepción humanista de la relación trabajador-empresa, Robert Owen demostró de acuerdo a su experiencia en New Lanark (1810-1825), que los trabajadores eran el factor más productivo.

Las estrategias de retención del talento humano: diferentes teorías

La atracción, desarrollo y retención de talentos es, sin duda, uno de los temas más importantes de la gestión moderna de Recursos Humanos. Sin embargo, vemos como para algunas organizaciones de países de Latinoamérica las personas no son valoradas como tal, no consideran importante implementar estrategias de atracción y retención de talentos como un tema crítico para el desempeño del negocio, aún no están convencidos que son las personas las que generan valor para los clientes y accionistas de las compañías.

Entiéndase por talentos a aquellos individuos que hacen un aporte significativo al desempeño de los negocios de las compañías, que generan valor, que poseen destrezas de alto valor y un conocimiento profundo, no sólo de trabajo, sino de cómo hacer que las cosas pasen. (Deloitte 2009. El empleo.com)

Estudios demuestran que más de 1.200 empresas del mundo, en donde el 27% de las firmas eran Latinoamericanas, hoy en día, se preocupan más por el talento que por oros aspectos, tales como las competencias inadecuadas o el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, que ocupó el tercer lugar.

De acuerdo con esto, los ejecutivos de las áreas de Talento Humano están emitiendo señales claras respecto a las acciones necesarias para retener y atraer a profesionales claves para el éxito de los negocios. (Deloitte 2009. El empleo.com)

Es así como se inicia una nueva era de inversión al interior de las áreas de Talento Humano en aquellas iniciativas relacionadas con el desarrollo y capacitación de los profesionales que son claves dentro de la compañía, además de la comunicación interna y de la cultura de la compañía.

Otro aspecto que se evidencia y que preocupa a las empresas Latinoamericanas en países como Colombia es la pérdida de profesionales talentosos, quienes permanecen en las empresas entre tres a cinco años, esto siempre y cuando la empresa en la que están les ofrezca posibilidades de crecimiento y desarrollo dentro de la misma.

En general las empresas de todo el mundo evidencian en los próximos años una pérdida moderada de sus colaboradores talentosos, especialmente en los

cargos ejecutivos, profesionales o administrativos. Según expertos estas alteraciones se deben a cambios demográficos: el aumento de las expectativas de vida y las decrecientes tasas de natalidad, que contribuyen a un desequilibrio entre la oferta y la demanda de profesionales que se retiran anticipadamente, mientras que un grupo menor se incorpora a la fuerza de trabajo para ocupar dichas vacantes.

En el caso de Latinoamérica, en cambio, se evidencia la falta de modelos educativos novedosos, estratégicos alineados con los actuales desafíos del mercado, tales como la globalización, la competencia de los mercados asiáticos y la necesidad de desarrollo de la industria sofisticada ligada a la ciencia, la salud y la ingeniería, la falta de disposición para tomar medidas para atraer y retener talentos. Estos resultados indican que las áreas más afectadas son las de productividad y la eficiencia, la capacidad de innovación y el logro de objetivos de calidad. Por lo tanto la ausencia de profesionales talentosos se refleja en la poca productividad de las organizaciones.

La necesidad de los directivos de Talento Humano de contar con más y mejores profesionales se hace cada vez más evidente, ya que las empresas no solo compiten a nivel local, sino también regional y mundial. El factor diferenciador entre las empresas competitivas y menos competitivas radica en la capacidad de las primeras para atraer los mejores talentos, y la incapacidad de las segundas de retenerlos. De allí la importancia de no solo preocuparse por retener a los mejores talentos, sino también desarrollar estrategias efectivas y coherentes con estos desafíos, tales como ofrecer un trabajo desafiante y motivador, orientado a desarrollar y potenciar a dichos profesionales, en un esfuerzo conjunto entre las unidades gerenciales de la empresa y el área de Talento Humano.

Situación actual de las empresas chilenas

Actualmente, Chile presenta una marcada escases de mano de obra calificada en el sector de la minería y baja participación femenina en el ámbito laboral. Gerentes de empresas como IBM, El Banco de Chile, Adexus, hablan del modelo de gestión de personas asociado a la estrategia, a las competencias de la empresa, a la prevención del riesgo y su contribución al desarrollo de una cultura preventiva, ya que Chile es uno de los países Latinoamericanos con un alto índice de sismos en relación con otros países como Colombia.

Encontramos empresas sobresalientes en el tema de generar fuertes estrategias de retención como es el Banco de Chile, donde la amplia organización del área de talento humano les permite tener comunicaciones claras hacia sus colaboradores donde su principal objetivo es alinear a los colaboradores con los focos estratégicos y apoyar comunicacionalmente los procesos de cambio organizacional. Esto evidencia que en esta empresa los colaboradores conocen los objetivos estratégicos de la organización y tienen claro los objetivos que de ellos se esperan.

El punto de partida del trabajo del área de recursos humanos en el Banco de Chile es fortalecer el compromiso, orgullo de pertenencia y estado de ánimo positivo de los colaboradores en relación al Banco, y basados en esta premisa, han generado sus estrategias de retención, teniendo hoy en día beneficios como seguros de vida, actividades recreativas, culturales y deportivas, bonos atados a la gestión del desempeño, proyectos de entrenamiento y capacitación que permite el desarrollo de los empleados. Dentro de los roles que tiene el área de Talento Humano del Banco de Chile, tienen claro que es muy importante ser el nexo entre los empleados y el banco, con esto buscan cuidar las relaciones y el bienestar de los empleados. Así el Banco de Chile ha logrado crear exitosos proyectos como: negociaciones colectivas exitosas con sus sindicatos, planes de trabajo y familia que buscan la implementación de propuestas para integrar las familias de los empleados con el Banco, Chileactivo que contiene actividades culturales y recreativas que generan afiliación de los empleados con el banco. Todo lo anterior ha contribuido a que el Banco cuente con gente mejor calificada y con alto sentido de pertenencia.

También encontramos empresas como IBM, donde a través del uso del desarrollo de programas de tecnología han logrado conectar a los empleados de todas sus sedes. A través de esta iniciativa, los empleados pueden utilizar la plataforma para crear su propio plan de carrera y desarrollo, conocer ofertas laborales en otras ciudades y países y la oportunidad de tener experiencias en estas, además pueden estar en diferentes áreas de la compañía para desarrollar nuevas habilidades y descubrir su real área de interés. Todas estas son iniciativas que generan sentido de pertenencia, los empleados se sienten

más motivados y encuentran formas de desarrollarse profesionalmente sin necesidad de cambiar de empresa.

La empresa Adexus, es una compañía que se dedica al desarrollo de nuevas tecnologías, y es otro claro ejemplo de empresas que atraen y retienen su talento. Con excelentes incentivos salariales, reconocimiento a los trabajadores estrella, desarrollo de claros cuadros de sucesión que le permite a la gente entender su plan de carrera, participación de todos los colaboradores en las estrategias de la empresa, Adexus logra que sus empleados se sientan a gusto y les guste trabajar allí. Una de las estrategias más exitosas que ha logrado implementar esta compañía es el escuchar a sus empleados, dejarlos involucrarse en las decisiones de la empresa, a través de buzones donde todos pueden participar, enviar sus ideas y opiniones, las cuales son seriamente revisadas y tomadas en cuenta. Esto hace que, el trabajador al ver su idea implementada, sienta que hace parte integral de la compañía y que es importante para ella. Esto redunda en empleados satisfechos que quieren trabajar para esta empresa.

Pero no todo funciona de igual manera y aunque empresas como las mencionadas anteriormente han logrado establecer estrategias tan claras para retener a sus empleados, encontramos también en la economía chilena empresas, especialmente del sector público que se enfrentan a grandes retos en lo que a retención y desarrollo de personal se refiere.

Un claro ejemplo de esto lo podemos encontrar en Transsantiago, donde problemas como llegar a tener 100 sindicatos dentro de la misma empresa son algunos de los retos con los que se enfrenta el área de talento humano cada día. En empresas con estas características, donde la mayor parte de la población son operarios de los buses, con bajos niveles de educación es difícil generar estrategias que retengan este tipo de personal. Aún así, el área de recursos humanos de esta compañía trata de generar fuertes programas de retención, programas de capacitación para los empleados y sus familias, incentivos no laborales, respaldo con contratos que beneficien a los trabajadores y sus familias son algunos de ellos.

Conclusiones

Entonces ¿cómo atraer y retener el talento humano exitoso?, ¿qué es más recomendable?. Buscar talento al interior de la empresa es una de las estrategias más utilizadas para cubrir las vacantes de cargos claves al interior de la empresa, como pudimos encontrar en empresas como el Banco de Chile, donde hay todo un proyecto de desarrollo para cada empleado y así van consolidando su carrera al interior del banco.

Encontramos también empresas como IBM, donde pudimos ver todo un nuevo modelo de capacitación y desarrollo que especialmente en los comerciales, les permite crecer dentro de la organización y capacitarse para asumir mejores posiciones en la empresa. Este tipo de estrategias además de ayudar a las empresas a tener personal capacitado, permite que las personas generen identidad con la organización y se sientan más comprometidas. El desafío esta en hacer todo lo posible por mantener felices a las personas, para así lograr que permanezcan trabajando por mucho tiempo en la empresa. Encontrar a alguien fuera con talento es mucho más difícil, si ya se encuentra dentro. Otra estrategia son los estudiantes universitarios de último semestre o recién egresados, deseosos por aprender y poner en práctica todo su potencial y conocimiento, fáciles de moldear y formar según las condiciones del cargo y de los directivos, por esto empresas como el Banco de Chile y DHL, suscriben convenios con las mejores universidades chilenas para atraer practicantes y potencializarlos para formar los futuros directivos.

Cabe resaltar la necesidad de invertir en herramientas de tecnología que le permitan a los responsable del áreas de Talento Humano reclutar talento eficiente y eficaz para la empresa. El uso de internet provee a los reclutadores de toda la información y conexiones que se necesitan. Los métodos tradicionales de atraer talento están perdiendo efectividad. Las redes sociales, la comunidad como base y las herramientas de referencia al empleado ganan cada vez más efectividad.

La tecnología lleva información del talento a la empresa. Al integrar una mezcla de páginas web, herramientas de referencia, sitios de colaboración, material de proyección, aplicación y software las organizaciones efectivas lograrán un paraíso sistemático. Los candidatos pueden ser atraídos y "vendidos" por buenas páginas web, investigados y recomendados por herramientas de proyección, y educados e informados por las distintas herramientas de colaboración y comunicación a nuestra disposición. Sin estas herramientas limitamos nuestro alcance y limitamos nuestras fuentes de reclutamiento, a tal punto de llegar a fallar. El uso y mezcla de estas herramientas permite repartir buen talento para los directivos de la compañía cuando sea necesario y de esta forma aseguramos el éxito. Encontramos que empresas chilenas como Adexus

están a la vanguardia en temas de tecnología, dado que es su objeto social, la aplicación de las tecnologías desarrolladas por ellos en el ámbito del talento humano nos muestra que entre mejor tecnología se tenga para el desarrollo de los procesos, especialmente en los relacionados a búsqueda de personal y capacitación, va a generar resultados más eficientes.

Referencias Bibliográficas

De la Garza Toledo Enrique, 2001, La Formación Socioeconómica Neoliberal. Ed. Anthropos. Plaza y Valdés - Mexico

Diciembre 2009. Saratoga – Análisis de los resultados del Primer Estudio Sudamericano de indicadores de Capital Humano. Price Water House Coopers Recuperado de (http://www.pwc.com.uy/es/eventos/assets/pwc-saratoga.pdf) Diciembre de 2011

Heilbroner Robert, 1972, Understanding Macroeconomics. Ed. Prentice Hall. New Jersey – USA

Kevin Wheeler, 2009. "Capacitación de las personas: recurso clave para el éxito del siglo XXI". Universidad Tecnológica de Chile, INCAP, Sede Valparaíso.

Noviembre de 2011. Noticias, Exponen desafíos de capital humano y minería 2011. Fundación Chile. Recuperado de (http://www.fundacionchile.com/que-esta-pasando/lunes-14-y-martes-15-de-noviembre-en-casapiedra-exponen-desafios-de-capital-humano-y-mineria-2011/) Diciembre de 2011

Rademacher Veronica, 2011. Escazes de Talento en Latinoamérica. Bogotá – Colombia. elempleo.com. Recuperado de (http://noticias.elempleo.com/colombia/consejos_profesionales/escasez-de-talentos-en-amnorica-latina/6587051) Fecha de consulta Diciembre de 2011