

Atraer, Retener y Sostener El Talento Humano En Las Organizaciones Chilenas y Colombianas

---

**Luz Ensueño Escobar Diaz**

Universidad De Bogotá

JORGE TADEO LOZANO

II SEMINARIO INTERNACIONAL EN GESTIÓN DE LAS  
ORGANIZACIONES

Lilian Janeth Del Socorro León

Enero 29 de 2012

Bogotá

## RESUMEN

El presente trabajo está enfocado en detectar e identificar las principales formas de atraer, retener y sostener el talento humano en las organizaciones. Mostrando cuales son las principales practicas adoptadas por el área de Gestión Humana y cuál es el foco principal al que deben apuntar para lograr la estabilidad de las personas en las organizaciones. Estas deben ir acorde con la visión, misión y valores de la organización e involucrar activamente al personal para que sean ellos quien creen, mantengan y desarrollen los modelos y competencias necesarias para este fin.

**PALABRAS CLAVES:** Atracción, retención, gestión del talento humano.

## ABSTRACT

The present work is focused on detecting and identifying the main ways to attract, retain an human talent in organizations. Showing which are the main practices adopted by the area of human resources and what is the main focus of which should point to the stability of people in organizations. These must be consistent with the vision, mission and values of the organization and actively involve staff to be they who create, maintain and develop models and skills necessary for this purpose.

**KEYWORDS:** Attraction, retention, management of human talent.

## RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN CHILE Y COLOMBIA

En las últimas décadas la sociedad en general ha experimentado grandes cambios tanto culturales, económicos y sociales, por esto las organizaciones para ser más competitivas en el mercado han tenido que enfrentar estos cambios, involucrando a las personas para que vayan de acuerdo a la modernización tanto tecnológica como profesional.

En este momento las organizaciones buscan atraer y mantener el mejor talento humano, ya que con apoyo y colaboración logran los objetivos y metas propuestas, buscando así posicionamiento, nombre dentro del entorno y su competencia, de esta manera se obtiene un mejor servicio, aumentan las ganancias y hace crecer cada vez más las organizaciones.

En la actualidad las personas son la base principal, que hacen la deferencia de una organización a otra, constituyen el recurso indispensable e irremplazable que hace posible que se logren los desafíos tan cambiantes y constantes que se experimentan cada vez más en la sociedad.

Cada organización debe volcar sus esfuerzos para atraer y mantener aquellos talentos que le den valor agregado al negocio, sin embargo esto nos es fácil ya que las personas siempre están buscando mejores posibilidades profesionales, ya que sienten que donde se encuentran actualmente no son valoradas, que su trabajo no es reconocido y que no genera gran impacto para el negocio. En muchas ocasiones esto genera gran rotación de personal en las empresas ya que los profesionales son persuadidos con gran facilidad por las empresas del mismo sector, donde les ofrecen mayores ingresos y mejor desarrollo profesional. Por esto la gestión del talento humano al interior de las

organizaciones debe enfocar todos sus esfuerzos para que esto no suceda, ofrecer al empleado mayor apoyo y desarrollo profesional, mejor estilo de vida, estabilidad económica y laboral.

Según Jericó (2001) los profesionales con talento son aquellos que tienen la capacidad de comprometerse con la organización y se orientan a resultados basados en la innovación, el trabajador talentoso se caracteriza no solo por su amplio conocimiento sino por la capacidad de aprender e innovar. (Jericó, P, 2001).

Para Chiavenato (2002) la gestión del talento humano es la función que permite la colaboración eficaz de las personas con el fin de alcanzar los objetivos tanto organizacionales como individuales (Chiavenato, I, 2002).

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales a) Las personas son seres humanos, b) Las personas como activadores inteligentes de los recursos organizacionales, c) Las personas son socios de la organización, de acuerdo a esto podemos decir que el Talento que se incorpore a cada organización son la base fundamental del éxito y la excelencia. Pero estos a su vez deben tener claro el compromiso, responsabilidad, dedicación y esfuerzo que deben tener para con la misma.

Según Jericó (2001) la creación del talento organizativo puede lograrse a través de dos modos, seleccionando profesionales que posean capacidades, potenciales y compromiso acorde a lo que la organización necesita y pueda gestionar. Esta estrategia alude fundamentalmente a políticas de atracción de talentos. Igualmente generando un entorno organizativo que permita crear valor al profesional, motivándole a aportar y con ello mantenerse en la organización.

Una manera de fortalecer el compromiso ante la organización y reducir la rotación de personal es a través de la gestión de talento humano, ya que ellos deben generar liderazgo, un buen clima organizacional, promoviendo los valores, respetando la cultura y buscando nuevos sistemas de retribución. Para lograr que se cumplan objetivos y expectativas de esta gestión, el líder debe ser capaz de identificar a cada uno de los miembros de la organización, conocerlos, escucharlos y saber aceptar las ideas propuestas y aprender a tolerar los errores que se cometan generando así un grado de confianza donde el profesional se sienta pleno y a gusto con su labor.

Para adoptar una mentalidad de talento es fundamental convencerse y convencer a la organización que teniendo los mejores talentos se logra un mejor desempeño y competitividad. Los gerentes y líderes de equipo de trabajo, forman parte fundamental para mantener y sostener el talento, ya que ellos deben ser participes activos en la toma de decisiones, capacitaciones y fortalecer cada vez más las competencias de sus equipo de trabajo.

Según el artículo publicado por la TISOC<sup>1</sup> en el año 2008, indica que según un estudio realizado por la firma Deloitte en empresas alrededor del mundo, entre ellas 126 empresas chilenas, el 60% de las empresas chilenas en estudio consideran que aún no han llevado dicho tema a nivel de dirección para hacerlo punto estratégico de sus directrices, pero más del 50% de las empresas chilenas estudiadas consideran que es un punto crítico al cual debe prestarle total atención.

Deloitte Chile se ha preocupado por poner actividades y metas para asegurar no solo su éxito, sino también el de su gente y sus clientes, además es un tema de responsabilidad con la sociedad. Su visión está enfocada en ser modelo de excelencia.

---

<sup>1</sup>TISOC - Internacional School of Coaching. <http://www.tisoc21sl.com/el-rincon-del-coach/estrategias-de-talentos-en-las-empresas.php>

Dentro de las políticas de sustentabilidad que tiene esta firma, está la de la excelencia en la gestión del talento humano, basada en el compromiso con el desarrollo profesional de sus colaboradores, aprendizaje constante, con la salud y bienestar general de sus empleados y familiares. Están alineados con la misión de ayudar a su gente a alcanzar la excelencia, ellos tienen dentro de sus políticas seleccionar y retener a los mejores talentos, desarrollando sus potenciales y apoyándolos en su desarrollo profesional y personal, siempre buscando el balance entre la vida laboral y familiar. Facilitan y promueven la igualdad de géneros, el desarrollo del talento y la experiencia de las personas y generando igualdad de oportunidades para todos. Fomentando el trabajo en equipo, un clima laboral donde prime el diálogo y respeto mutuo.

En un artículo más reciente, año (2011), del Diario La Tercera, de Chile, en su sección Negocios, indica que el ambiente de reactivación económica está haciendo que las grandes empresas piensen en estrategias de crecimiento que los impulsen y para esto, requiere de personal con otro enfoque, buscando en ellos diferentes habilidades y competencias que aporten al desarrollo de las mismas y, a su vez las empresas dedicadas a la búsqueda de ejecutivos están trabajando en torno a estas nuevas necesidades.

En la misma publicación, habla la Directora Ejecutiva de HK Human Capital, con respecto al tema de retención de talentos en las empresas chilenas "El gran tema este año para las compañías en recursos humanos será la retención del talento", afirma Leslie Cooper, directora ejecutiva de HK Human Capital. A su juicio, los mejores índices económicos y la baja de la cesantía, especialmente en el ámbito profesional - donde hasta se habla de pleno empleo en algunos sectores-, están dificultando encontrar a personas calificadas que no tengan trabajo, lo que obliga a recurrir a quienes sí están empleados.

Según Cooper, "eso crea un círculo virtuoso, porque se generan nuevas ofertas de empleo, y a consecuencia de ello, las organizaciones están haciendo un mayor esfuerzo para evitar que les levanten a la gente".

En Chile, sin embargo, la mayoría de las empresas carece de políticas formales de retención. Esta generalmente se hace "caso a caso", cada vez que un ejecutivo clave anuncia su partida. Aun así, cada día se ven más compañías locales implementando ese tipo de políticas para defender a su talento más clave y estratégico.”<sup>2</sup>

Solamente el pequeño grupo de las 50 o 60 empresas más grandes de Chile, están realizando gestión de personal, pensando en que el “stock” de personal no es ilimitado, con una duración del mediano o corto plazo, sobre el cual están formulando y ejecutando políticas de retención de talentos, como el realizar rankings sobre los empleados, desde los mínimos sobresalientes, hasta los mínimos insatisfactorios, pasando por el porcentaje máximo satisfactorio, todo esto para crear paquetes de compensaciones y desarrollo de carreras.

Hablando de la gestión del riesgo compartido, las empresas chilenas han tenido que pasar por épocas de recesión y de reactivación de la economía, donde la incertidumbre se ha convertido en la constante del ambiente circundante, donde se asocian los resultados de la empresa a la remuneración de sus empleados.

Ya las empresas están tomando este tema de manera que conforme las estrategias de la organización, sin tomar como un área aislada a los resultados de la compañía, y dándole protagonismo al departamento de Talento Humano.

---

<sup>2</sup> DIARIO LA TERCERA. <http://diario.latercera.com/2011/03/13/01/contenido/negocios/27-62227-9-2011-un-ano-clave-para-la-retencion-del-talento.shtml>

Se mejoran las consultas, estudios y encuestas de benchmarking, para así mismo ofrecer racionalmente, paquetes y beneficios como son desarrollo de carrera, promociones de cargo, políticas de compensación, bonos diferidos e incluso participación en los resultados anuales del negocio, que retengan a las personas claves para las compañías, en conclusión, los planes de carrera, paquetes de beneficios y otras estrategias de retención de talentos constituyen uno de los puntos clave dentro de las estrategias organizacionales, en las grandes empresas chilenas, iniciando sus aplicaciones sobre otras empresas y/o, por lo menos concientizando a la dirección de las mismas, sobre la importancia que está adquiriendo sobre el destino de las organizaciones chilenas, convirtiendo a Chile en un ejemplo para los países latinoamericanos y posicionándose como abanderado en este tema en esta región.

En Colombia la pregunta realizada por ZonaJobs.com Colombia, reconocida página de búsqueda de empleos, dio pie a convocar a los empresarios colombianos para lo que sería un encuentro de Gerentes y Líderes de Talento Humano de diferentes empresas colombianas, para conocer la forma en que son retenidos sus empleados claves en momentos de crisis, donde normalmente los ejecutivos tienen a desertar en búsqueda de mejores “oportunidades”. La revista Dinero a través de su artículo No Pierda Sus Talentos<sup>3</sup>, indica que las experiencias mas llamativas fueron las de Telefonica, donde la innovación y la creatividad que caracterizan a los colombianos, dieron su tinte. Esta es una pequeña muestra de la manera en que la empresa colombiana está confrontando los cambios circundantes y genera nuevas propuestas para que el crecimiento de la empresa no se encuentre aislado al crecimiento de sus empleados, y se convierta en una premisa directamente proporcional a los intereses de los grupos de interés, donde según el líder de RRHH de Telefonica plantea que “empleados satisfechos, representan clientes satisfechos”; un punto que se resalta en la aplicabilidad de dichas estrategias es que tienen variabilidad dependiendo del “status quo” de las organizaciones, de su esencia,

---

<sup>3</sup>REVISTA DINERO. <http://www.dinero.com/administracion/negocios/recursos-humanos/articulo/no-pierda-talentos-su-empresa/83377>



valga la redundancia, ya que dichas políticas deben estar alineadas con las estrategias organizacionales.

Aunque en Colombia, dicho modelo está en auge en las grandes empresas, diversas empresas de Fondos de Pensiones y Cesantías, ofrecen paquetes para retención de talentos, modelos traídos directamente de España y/o Chile donde han funcionado y buscan ganar un mayor nicho de mercado en las empresas, debido a que existe la preocupación en las directivas de las grandes y medianas empresas la implementación de la gestión de talentos.

Aunque la aplicación de las estrategias de gestión de Talentos en Chile y Colombia han tenido transcendencia en las grandes y medianas empresas de ambos países, Chile perfila en este tema, tanto que los mayores expositores de dichas teorías e implementadores de estos esquemas son de procedencia chilena, donde la genialidad e innovación de los chilenos han llevado a transmigrar estos modelos a nuestro país, por tanto, es importante aprender de Chile, pero es necesario tener en cuenta que no todos los modelos son aplicables a nuestro país por la idiosincrasia de nuestra gente, por la diferencia de convicciones y por las propias culturas, como en el caso de Telefonica, que aún siendo una empresa multinacional, tiene aplicabilidad de sus estrategias pensando en la región y en su gente, ya que por ejemplo, personas como las estadounidenses y/o canadienses no tienen problema con trabajar y/o realizar viajes de negocio o estudios, los días de final de año por las fiestas de Navidad y Año Nuevo, los colombianos si lo tenemos por aspectos culturales. A pesar que los modelos hayan sido eficaces en otras empresas, en otros países, no son indicadores que en empresas de Colombia, de diferentes sectores, tengan el mismo éxito, es importante realizar un análisis con base al direccionamiento estratégico de la dirección, a la cultura organizacional, a los valores corporativos, para poder implementar dichos modelos. También la sensibilización de los empleados para adaptarse al cambio en su política de remuneración debe ser asertiva, dado a que, como es de nuestro conocimiento, los cambios organizacionales son un proceso y deben ser tratados de esta manera. Por tanto es importante tener en cuenta que en Colombia es atractiva la implementación de este tipo de políticas ya que hace más

competitivas internacionalmente a nuestras empresas, y le dan un nuevo enfoque hacia adentro, ya que los empleados ya no buscan un lugar de larga permanencia, sino un lugar agradable, donde permita el desarrollo de sus competencias.

## BIBLIOGRAFIA

- [http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2007/frias\\_p/sources/frias\\_p.pdf](http://www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2007/frias_p/sources/frias_p.pdf).
- REVISTA DINERO <http://www.dinero.com/administracion/negocios/recursos-humanos/articulo/no-pierda-talentos-su-empresa/83377>.
- DIARIO LA TERCERA. <http://diario.latercera.com/2011/03/13/01/contenido/negocios/27-62227-9-2011-un-ano-clave-para-la-retencion-del-talento.shtml>.
- TISOC - Internacional School of Coaching. <http://www.tisoc21sl.com/el-rincon-del-coach/estrategias-de-talentos-en-las-empresas.php>.
- [.http://oportunidades.deloitte.cl/marketing/Web/RSE2010.pdf](http://oportunidades.deloitte.cl/marketing/Web/RSE2010.pdf).
- Jericó, P. (2001): Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo. Ed Prentice Hall Financial Times, Madrid, España.
- Chiavenato, I. (2002): Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill, Bogotá, Colombia.