

**ANÁLISIS DE ATRAER, RETENER Y SOSTENER EL TALENTO HUMANO
EN LAS ORGANIZACIONES COLOMBIANAS VS LAS CHILENAS**

María Teresa Arango Ladino

Aura Milena Vargas Merchán

Universidad de Bogotá

JORGE TADEO LOZANO

**II SEMINARIO INTERNACIONAL EN GESTIÓN DE LAS
ORGANIZACIONES**

Lilian Janeth Del Socorro León Valdés

24 de Febrero del 2012

Bogotá

Resumen

Atraer, retener y sostener el talento humano, es un desafío de todas las organizaciones latinoamericanas, ya que tienen presente que los trabajadores son el principal recurso de la organización, por ello generan estrategias en pro de la calidad de vida y desarrollo de este mismo, con ello llegan a ser reconocidas socialmente y deseadas por los grandes talentos, quienes dan valor agregado a los procesos operacionales y llevan a la organización al cumplimiento de sus metas y a una diferenciación competitiva con respecto a la competencia. Por ello esta investigación ha permitido identificar las estrategias y su implementación en las organizaciones, las cuales no son muy diferenciales entre Colombia y Chile, este análisis muestra que Retener, Mantener y Sostener gira en torno a la realidad laboral y competitividad organizacional la cual genera una movilidad constante e impredecible, y la cual implicará estrategias de otra índole.

Palabras Claves

Atraer, retener, sostener el talento humano, desarrollo, calidad de vida, rentabilidad, eficiencia operacional, retorno de la inversión.

Abstract

Attract, retain and keep human talent is a challenge for all Latin American organizations, as they have in mind that the workers are the main resource of the organization, thus they generate strategies towards quality of life and development of it, with this procedure they become socially recognized and are desired by the great talents who add value to business processes and move the organization to fulfill its goals and competitive differentiation with respect to competition. Therefore, this research has identified strategies and their implementation in organizations, which are not so differential between Colombia and Chile, this analysis shows that retain, maintain and sustain reality revolves around work and organizational competitiveness which generates a constant and unpredictable mobility, and which involve other strategies.

Keywords

Attract, retain and keep human talent, development, quality of life, profitability, operational efficiency, ROI.

ANALISIS DE ATRAER, RETENER Y SOSTENER EL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES COLOMBIANAS VS LAS CHILENAS

En Colombia es importante darle una mirada a las diferentes empresas y sobre todo al recurso humano que se constituye como el capital verdadero para lograr los objetivos y metas propuestas, las empresas Colombianas y sus Directivos hoy día buscan ser reconocidas como buenos lugares para trabajar, admiten que para incrementar la productividad se debe fomentar ambientes con excelente clima laboral, aplicar adecuadas prácticas de gestión de talento, que están vinculadas a la retribución, al reconocimiento social de los logros de los trabajadores y de su equipo, al desarrollo de planes de carrera y de sucesión adaptados a los perfiles de competencias de trabajadores talentosos, y a la implantación de pautas de trabajo flexible como parte integral de programas de conciliación entre la vida personal y la profesional, que son claves para incrementar la satisfacción del colaborador y fortalecer su sentido de pertenencia a la empresa.

Sin embargo es notorio que la implantación de las prácticas de gestión de talento humano con lleva a una exigencia en el desarrollo y mantenimiento de las capacidades de todas las personas involucradas en una organización que predominan en la mayoría de los entornos laborales actuales, donde se persigue consolidar la eficiencia operacional, ya que se deben orientar en la productividad y calidad, integrando tareas, eliminando la movilidad y descentralizando los procesos de decisión, para optimizar su competitividad. Sin embargo en algunas empresas Colombianas, lo anteriormente planteado genera efectos como la gestión participativa, la productividad, clima organizacional adecuado, y mejoramiento de la calidad de vida de sus empleados, dando como resultado una cultura de visión globalizada. Por ello es importante analizar la tendencia al fortalecimiento de los planes de bienestar y subprocesos de talento humano, garantizando la calidad de vida de ese recurso humano que labora en estas compañías, altamente calificable. Por ello dentro de esta investigación se busca comparar las prácticas de Gestión de Talento humano como son *retener*, *mantener* y *sostener* el personal, de tal manera que las empresas u organizaciones tengan el retorno de la inversión en reconocimiento social y rentabilidad en capital económico.

Cabe anotar que las organizaciones, cuando implanta la *retención* de personal alinean la estrategia organizacional con las prácticas de recursos humanos como se plantea anteriormente, mejorando los procesos de selección, entrenamiento y desarrollo de las personas; algunas de las estrategias se basan en las capacidades que plantea la pirámide de Hamel, citado por Ballesta (2011), en las que prima la Iniciativa, Creatividad, y Pasión, competencias claves para comprometer, motivar e impulsar a una persona a desplegar lo mejor de su potencial para desafiar prácticas establecidas, perfeccionarlas y generar innovación; competencias que según las diversas compañías son necesarias para dotar a una empresa de una dinámica operacional flexible y con niveles de alta competitividad.

También es importante resaltar una de las investigaciones sobre el compromiso organizacional de los trabajadores realizada por Towers Perrin, Citado por Ballesta (2011), en la cual se evidencia que en las organización es la fuerza de trabajo debe estar integrada por un personal que se identifiquen con la visión de la organización y este emocionalmente conectado respecto a su empresa, caso opuesto cuando el personal no está identificado con la organización tendrá como resultado una mayor posibilidad de generar un clima laboral tóxico, experimentará una rotación de personal por encima del promedio del mercado, sufrirá una franca reducción de la productividad individual y global, y evidenciará un deterioro continuo de su desempeño operacional y, por consiguiente, de su salud financiera; Por ello Towers Perrin, citado por Ballesta (2011), sugiere como decálogo de buenas prácticas para incrementar el compromiso de los colaboradores a su organización, mejorar el clima laboral, potenciar la productividad, generar un ambiente proclive al crecimiento profesional, y sentar las bases para construir una cultura de innovación para retener el personal: la alta Dirección debe estar genuinamente interesada por el bienestar de sus colaboradores, estableciendo políticas de retención claras, en las cuales el papel que juega la organización es ofrecer la plataforma idónea y los recursos necesarios para apoyar a sus colaboradores específicamente desde el área de talento humano quien lidera la gestión de procesos autónomos y personalizados de aprendizaje orientados a la mejora continua de las competencias, destrezas y capacidades de los empleados.

Dentro de esta temática cabe destacar a Deloitte como una de las principales organizaciones de servicios profesionales en el mundo específicamente en Santiago de

Chile, la cual tiene como practica de *retención* de personal elegir a los altamente calificados en su especialidad para posteriormente generar un plan de carrera dentro de la compañía y la cual maneja estrategias como: insertar a los empleados en la cultura corporativa, la capacitación por e-learning, los plan de acompañamiento de acuerdo a niveles jerárquicos para el conocimiento de la línea de negocio de la compañía, planes de carrera con identificación de talentos para potencializarlos, generando en los empleados conciencia de la trascendencia de su trabajo en la compañía.

Por ello la retención de personal no está aislada, hace parte de *mantener* el personal; este inicia con el prestigio y reconocimiento de la organización y se refleja en temas como la gestión de proyectos de responsabilidad social empresarial, e involucramiento de sus trabajadores; la organización debe brindar excelentes oportunidades de desarrollo profesional; ofrecer retadoras y estimulantes asignaciones de trabajo que generen oportunidades de aprendizaje, ayuden a ampliar las destrezas, y a mejorar las competencias; además de un excelente clima laboral, donde se promueven buenas relaciones con los jefes directos, a través de la comunicación empática, influyente y oportuna bajo criterios de transparencia y de confianza recíproca.

Sin embargo estas estrategias deben estar alineadas con el pensamiento estratégico de las organizaciones para que a su vez los trabajadores se desarrollen como profesionales especialistas en su labor y asuman el compromiso de desplegar lo mejor de sus talentos para hacer realidad los objetivos del negocio y a su vez las metas de crecimiento personal y desarrollo profesional. No obstante, es importante para el *mantenimiento* de los empleados incluir dentro de las estrategias los incentivos económicos, los cuales han demostrado ser un factor importante de motivación para los trabajadores pero no es el único factor para satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores, los incentivos económicos incluyen complementos salariales, prestaciones y subsidios.

Como ejemplo diferentes organizaciones han identificado que los bajos salarios son una de las principales razones de insatisfacción laboral y / o la rotación de personal. En las Organizaciones con presupuestos limitados, a menudo es difícil aumentar los salarios. Además, la estructura salarial y el costo de vida establecido en los Países son inferiores a los parámetros con los que se realizan los incrementos salariales. Sin embargo, la regulación en los salarios y beneficios de los empleados es una tarea

compleja ya que debe ser determinado cuidadosamente por las empresas en cabeza de la gerencia y con mediación del área de Recursos Humanos, todas las estrategias de remuneración deben ser controladas y adaptadas en el tiempo para asegurar los resultados deseados por las organizaciones.

Por ello las organizaciones en diferentes países han adoptado iniciativas para mitigar la baja remuneración, incluyen los subsidios financieros para que las organizaciones puedan atraer y retener a los trabajadores, con beneficios adicionales, en Colombia las organizaciones han adoptado por incluir como beneficios adicionales la medicina pre-pagada, los planes de seguros excequiales, becas de estudios para hijos de empleados entre otros, En algunos municipios las compañías emplean a las personas que viven en zonas rurales, cercanas a estas para que sus empleados compartan más con sus familias; cabe anotar que en algunas organizaciones el tema de bonificaciones juegan un papel importante a la hora de motivar a sus empleados, los programas de recompensas con salarios más altos, de acuerdo con sus méritos, y acompañado de un sistema de gestión del desempeño riguroso retribuyen en el éxito y el cumplimiento de las metas de una organización. Sin dejar de lado temas de administración del tiempo que les permitan mejorar su calidad de vida en aspectos familiares y de desarrollo.

Diversos estudios han demostrado que los incentivos por sí solos no son suficientes para *Mantener* a los trabajadores; Según un análisis realizado por Vujicic, (2004) sobre el papel de los salarios en la migración de los profesionales de los países en desarrollo, las diferencias salariales entre países de origen y destino son tan grandes que pequeños incrementos en los salarios en los países en desarrollo es poco probable que haga una diferencia significativa en los patrones de migración. Un estudio cualitativo en la ciudad de Samoa sobre los Trabajadores de la Salud en 2006 reveló que varios empleados recibieron los aumentos periódicos de sueldo, las pensiones y subsidios de vivienda, y parecía estar relativamente satisfechos con sus trabajos.

No obstante las organizaciones analizan si los incentivos no financieros son necesarios para *Mantener* a los trabajadores especialmente a los de nivel medio y si estos contribuyen en la estabilidad de estos mismo, como incentivos incluyen las amplias categorías de mejores condiciones de trabajo y de vida, educación continua,

capacitación y desarrollo profesional, supervisión y gestión, y las consideraciones de género; otro factor determinante es el ambiente de trabajo, el cual tiene una fuerte influencia sobre la satisfacción laboral, las decisiones de los empleados para cambiar de trabajo suelen estar relacionados con un inadecuado clima laboral, todos los trabajadores requieren de instalaciones adecuadas y condiciones para hacer su trabajo correctamente, también es importante las condiciones de trabajo que incluyen una infraestructura adecuada, agua, saneamiento, alumbrado, equipos, suministros, comunicaciones y transporte. Algunas compañías analizan la lejanía y difícil acceso como fuente principal para el retiro y ausentismo de los trabajadores, mientras que el personal que trabajan en menor distancia es menos propensos a estar ausente o a cambiar de trabajo.

Cabe anotar que las condiciones seguras de trabajo y de vida también contribuyen a la satisfacción de los trabajadores. La seguridad es un factor importante en algunas compañías que manejan estándares de calidad y seguridad industrial, estas generan estrategias integrales para prevenir las enfermedades laborales o accidentes laborales que pueden llegar a ser complejos y costosos. Sin embargo, algunas medidas que pueden ser implementadas en entornos con recursos limitados son las políticas que requieren los trabajadores para operar en los equipos, vigilancia, mecanismos de alerta, y las mejoras en el diseño de oficinas.

Un ejemplo de esto, específicamente es la empresa Astilleros y Maestranzas de la Armada (ASMAR) visitada en Valparaíso, la cual se preocupa por mantener a su personal brindándole, todas las condiciones de seguridad Industrial y salud Ocupacional en la ejecución de sus labores, logrando en sus empleados la identificación de su rol con la responsabilidad social de salvar vidas. Otro de los aspectos importantes para el *Mantenimiento* de personal en esta empresa lo constituye la educación continua, capacitación y desarrollo profesional, las oportunidades para continuar su educación, formación y desarrollo profesional han sido identificados como importantes factores de motivación para los trabajadores, programas que se centran en las condiciones educativas, incluida la formación en idiomas y en las habilidades que son relevantes a las necesidades laborales específicamente en la certificación de diferentes países que deben tener los trabajadores dándoles así un alto posicionamiento

en el mercado laboral especializado. Los resultados sugieren que esto evitaría la necesidad de emigración de los profesionales para estudiar al extranjero por lo que es menos probable la rotación de personal.

No obstante en esta empresa, la falta de desarrollo profesional no sería una razón para la insatisfacción laboral, pues es una de las más calificadas y constantemente capacitan y entrenan a su personal de acuerdo a los últimos estándares de calidad como se presenta en otras organizaciones, para la estrategia de *mantenimiento* del personal, el desarrollo debe ser continuo y ligado a la cultura organizacional que a su vez debe estar constituida en factores de aprendizaje considerados como estrategias para la retención de las sus trabajadores.

Otra de las estrategias que dan solidez a una empresa u organización es la de *sostener* el personal a través del tiempo por medio de la contratación, algunas compañías utilizan la contratación directa como fuente de empoderamiento hacia los trabajadores frente a la organización, las condiciones contractuales son factores para *sostener* a los trabajadores en las organizaciones a un largo plazo.

La empresa debe tener una estabilidad financiera para sostener por un largo tiempo a los empleados y poder desarrollar las estrategias de retención y mantenimiento, generando seguridad y estabilidad a los empleados que han sido desarrollados a través de diferentes estrategias que crea la empresa para ser más competitiva. Caso particular de ello es la empresa IBM que dentro sus políticas generan una cultura de interconexión instrumentado en la inteligencia. Basado en la transformación e innovación que ha vivido la empresa durante las últimas dos décadas, situación que le ha permitido sostenerse en el mercado, además de que su línea de negocio cambio, así mismo la visión que se tiene de la fuerza de trabajo sustentada en un vínculo de confianza entre el empleado y los clientes.

Los empleados generan sostenimiento en la compañía a través del valor agregado que ellos dan al desempeñar su labor cuando generan relaciones de largo plazo con cada uno de sus clientes dando soluciones de alto valor en consultoría, desarrolladas con autonomía y creatividad siendo en si mismo soluciones efectivas que generan

ganancia al cliente, a la empresa y a los empleados. Ya que ellos son parte esencial del proceso de cambio e innovación. La rentabilidad dada por los resultados permite que los empleados tengan beneficios contractuales logrando generar planes de carrera establecidas en su especialidad y de acuerdo a las necesidades de gestión del conocimiento para que mutuamente sean más competitivos en el mercado. IBM tiene un compromiso de innovación que es coherente con su política de inclusión de personal sin restricción, ya que el interés prima en el potencial que se pueda desarrollar en cada uno de sus colaboradores. Una frase que permite evidenciar su estrategia es “El empleado que necesitamos tener” debe generar soluciones de negocio.

IBM en Santiago de Chile no es el único ejemplo de empresa financieramente estable que *sostiene* a sus empleados otra de las compañías que tiene en la estrategia estructurada de sostenimiento es Transantiago que es el sistema de transporte público de la ciudad de Santiago quien implanto el contrato laboral legal con todos los beneficios a los conductores de los buses del sistema, como la principal estrategia de sostenimiento. Como el primer paso del paquete de beneficios que les permite comprometerse de manera directa con los trabajadores, evidenciado en: acceso a créditos de vivienda, educativos, salud y programas de apoyo psicosocial con atención psicológica vía telefónica. Además de tecnificar y certificar la labor de los conductores por medio de estudios y capacitación pertinente para el rol.

La estrategia de Transantiago no solamente les da beneficios de inclusión social sino que también se preocupa por la calidad de vida de sus colaboradores, un ejemplo de ello es la compra de casas en puntos estratégicos de la ciudad que les permitan a los conductores tener tiempos de descanso para garantizar sus buenos hábitos de salud y productividad.

Como se ha evidenciado las estrategias de *retención, mantenimiento y sostenimiento de personal* en las empresas Colombianas en comparación con las Chilenas, tienen puntos de encuentro y otros en que hay una notoria diferencia, particularmente en el tema de beneficios de salud, no obstante la planeación estratégica de las empresas multinacionales permite ver un mayor nivel en el mercado laboral; incrementando los beneficios que puede llegar a tener un empleado, incluyendo :

capacitación, planes de carrera, inclusión familiar, mejoramiento del currículo, mayor competitividad, movilidad y responsabilidad social.

Las organizaciones están muy comprometidas con dar solución a las necesidades particulares de sus empleados como lo pueden llegar a ser el género, la edad, el nivel educativo y el estatus socio económico en el que se encuentran inmersos los empleados. No obstante es importante resaltar que existe un estándar de beneficios a nivel internacional para los empleados que se enmarca en satisfacer sus necesidades de acuerdo a sus contextos y especialidades reflejadas en tiempo libre para compartir con la familia, mayor número de días de vacaciones, bonos de alimentación, servicios educativos, seguros de vida y de salud, mayor tiempo para la maternidad, mayor acceso a la tecnología de la información, créditos sociales , prestaciones complementarias, regímenes legales asignación salarial, subsidio por incapacidades, entre otros. Estos beneficios permiten establecer un vínculo de valor compartido en compromiso entre las empresas y sus colaboradores dando como resultado posicionamiento, valor y crecimiento en los dividendos del negocio. Alcanzando los resultados esperados en los retos que trae una economía globalizada. Otro aspecto a resaltar es la regulación del Estado en políticas y leyes que permitan la intermediación laboral, estableciendo parámetros para que los trabajadores accedan a desarrollo de las competencias específicas de sus oficios estableciendo de esta manera un mayor impacto en el empleo y por ende en el desarrollo de la economía.

Referencias

- Ballesta O. (2011) Organizaciones que son un imán para atraer y retener a los mejores talentos.
- Calderón G., Naranjo C. Y Álvarez C., (2007) La Gestión Humana en Colombia, Características y Tendencias de la practica y de la Investigación.
- Colombia/Naciones Unidas (2005), “Metas y estrategias de Colombia para el logro de los objetivos de desarrollo del Milenio-2015”, documento CONPES, N° 91, Bogotá, D.C.
- Daniels Z, (2007) Factores de reclutar y retener a profesionales de la salud para la práctica rural. Revista de Salud Rural
- Fritzen S. (2007) Gestión estratégica de la fuerza laboral de salud en los países en desarrollo Recursos Humanos para la Salud.
- Hongoro C, Y Normand C (2006) Trabajadores de la Salud: Construcción y la motivación de la fuerza laboral en Disease Control Priorities in Developing Countries. Volumen Capítulo 71.2^a edición. Editado por Jamison DT et al. Banco Mundial, Centro de la OMS, y Internacional Fogarty de los Institutos Nacionales de Salud.
- Infante M. (2009) Impacto Laboral del Proceso Actual de Cambio Tecnológico y nueva división social del trabajo

Rowe A. (2005) Incentivos para la retención de trabajadores de la salud y el rendimiento. Los incentivos financieros complementos salariales.

Vujicic M, YZurn, Diallo K, (2004) El papel de los salarios en la migración de los profesionales de la salud de los países en desarrollo. Recursos Humanos para la Salud.