

**Retención del Talento Humano.
Un Desafío para las Organizaciones**

Escrito por:

Aura E. Quijano Rodriguez

Oscar Jose Ferrans Ricaurte



**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO
II SEMINARIO INTERNACIONAL EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES
MIREYA LOPEZ
30 de Enero de 2012
BOGOTA D.C.**

Tabla de Contenido

RESUMEN.....	3
ABSTRACT	3
Retención del Talento Humano.	4
Un Desafío para las Organizaciones	4
La retención vista como estrategia:.....	4
Cómo definen los diferentes autores la retención del talento humano	5
Como viven las organizaciones chilenas, el reto diario de retener talentos	9
ANALISIS Y CONCLUSIONES	11
BIBLIOGRAFIA.....	12

RESUMEN

Chile o Colombia, no hay diferencias de fondo cuando pretendemos identificar cuáles son las estrategias más acertadas y creativas cuando, como empresa, pretendemos retener a esos empleados que hemos identificado como líderes innovadores y sobre los cuales la competencia ha puesto el “ojo” para de cualquier forma conseguir, al menor descuido nuestro, atraer a su empresa a nuestros mejores líderes. Nuestro desafío se centra en evidenciar a la luz de las revelaciones efectuadas por empresas chilenas las diferentes maneras de abordar el tema y la forma en que cada una da solución a esta situación que día a día cobra gran importancia por el alto impacto que está provocando y al cual se ven enfrentadas las Áreas de Recursos Humanos en cada uno de estos y de muchos países más.

ABSTRACT

Chile and Colombia, there are no substantial differences when we try to identify which strategies are most successful when, as a company, we intend to retain those employees who we identified as leading innovators and where competition has shown their interest on them to, in any way and at the minimum sight of negligence from our part, take for them our top leaders. Our challenge is focused on evidence in the light of the revelations made by Chilean companies the different ways to take the issue and how each one provides a solution to this situation, which day by day becomes very important for the impact it is causing and to which are faced Human Resource Areas in each of these and many more countries.

Retención del Talento Humano. Un Desafío para las Organizaciones

La retención vista como estrategia:

Es importante evaluar los métodos y prácticas del área de Recursos Humanos al interior de la organización, desde el momento en que se realiza el reclutamiento de los profesionales, la inducción y el planteamiento de objetivos organizacionales los cuales deben estar enlazados con los proyectos personales de cada trabajador.

Si bien el título del ensayo refleja el impacto de las prácticas de Recursos Humanos, se debe tener claro el aporte de este a la estrategia y al cumplimiento de objetivos de parte del área, la cual tendrá dentro de su planeación tener las herramientas necesarias para liderar en el mercado y buscar diferenciarse de sus competidores.

En diversas oportunidades, empresarios, gerentes y jefes de área se han formulado las siguientes preguntas:

¿Cómo puedo retener a aquellas personas importantes para mi empresa?, ¿Cómo puedo identificarlos con mi organización y que se sientan realmente parte ella? o ¿Cómo puedo motivarlos de manera efectiva para que cumplan a cabalidad el propósito para el que fueron reclutados y seleccionados?

Todas estas preguntas surgen por el impacto que tienen las personas en las organizaciones, teniendo en cuenta que no es fácil obtener talento humano calificado, identificado y motivado.

Es así como surge la necesidad de escribir sobre el tema y plantear algunas estrategias empresariales para lograr estos desafíos desde el área de Recursos Humanos. Teniendo como referencia la experiencia vivida de la participación en el Seminario Internacional en Gestión de las Organizaciones Chile 2011, aplicado y aterrizado al contexto empresarial colombiano en el cual nos encontramos inmersos.

Cómo definen los diferentes autores la retención del talento humano

Teniendo en cuenta la definición que varios autores tienen con respecto al talento en la organizaciones, como Jericó (2001) el talento se relacionaría con 4 elementos fundamentales: motivación, dominio de herramientas de conocimiento, capacidad para generar nuevos hábitos y, disponibilidad (Jericó, P, 2001).

Michaels (2003) definen el talento como la suma de habilidades de la persona, sus dones intrínsecos, habilidades, experiencia, inteligencia, conocimiento, juicios, actitudes, carácter y dominios. Esta definición también incluiría la capacidad para aprender y crecer. De este modo, la naturaleza del talento se relaciona con la capacidad de desarrollar el máximo potencial de las personas a la vez que los individuos están permanentemente inspirados para dar lo mejor de sí en la organización.

Es así como se identifican al interior de la organización a aquellos profesionales con talento por su compromiso, liderazgo y su accionar va siempre orientado a la innovación. Son aquellas personas que trascienden y dejan huella, aportan a la construcción de cultura y trabajo en equipo, siendo trabajadores responsables, estables y siempre orientados hacia los resultados, porque poseen la capacidad de aprender y desaprender lo conocido. Como señala (Jericó 2001) son los comportamientos, más allá de los conocimientos, los que definen el talento.

Vale reconocer que para obtener el desarrollo y retención del talento aporta Benítez (2005) quien propone el Mercadeo Interno como un enfoque de Gestión del Talento Humano. Este enfoque señala la necesidad de considerar a los empleados como un cliente interno, y el trabajo como un cargo – producto, lo cual constituiría un elemento de motivación. “Los cargos – productos no son más que los beneficios aportados a un trabajador por su cargo, por lo cual el mismo debe ser atractivo, haciendo la similitud a un consumidor cuando desea o no adquirir un producto” (Benítez, K, 2005). En este enfoque no se busca complacer todas las necesidades de los empleados, sino más bien, se trata de mantener su satisfacción para que ellos mismos se identifiquen con la organización, logren aumentar su productividad y así, conquistar a los clientes externos (Benítez, K, 2005). Este enfoque procura a su vez la obtención del buen clima laboral que permita la el logro de objetivos organizacionales.

Es así como varios autores coinciden en que para retener el talento humano en una organización es necesario partir desde un proceso de selección con base en la proporción de valor, desarrollar el talento individual, reforzar el compromiso, escuchar y hacer saber que la opinión de las personas es importante y valiosa permitiendo influir en la toma de decisiones y de esta forma contribuir a la cultura de permanencia.

En concordancia con lo planteado por (Johnson,2001), un estudio de Roffey Park indica que la razón principal para quedarse en un trabajo y, más importante que el dinero, es el reto personal que ello reporta. De modo similar, la variedad, la autonomía y las buenas relaciones resultan ser buenos motivadores e importantes factores de retención.

Por tanto una de las bases teóricas sobre la gestión del talento humano para desarrollar este tema será la expuesta por Chiavenatto, quien plantea dos tipos de organizaciones: Alfa y Omega, en la cual el área de Recursos Humanos cumple un rol completamente diferente. En la segunda de ellas el rol es totalmente centralizado, monopolizando la toma de decisiones y acciones relacionadas con las personas, en este tipo de empresas no se da espacio a la innovación y creatividad, por tanto solo se presenta desarrollo de actividades de desgaste físico y el despilfarro del talento humano ya que no hay avance o contribución hacia las personas.

Por otro lado están las organizaciones tipo Alfa, que son aquellas que incentivan y creen en la innovación de las personas, generando en ellos el interés de crecer continuamente en el mejoramiento del desarrollo de sus tareas.

Tal como lo presenta Chiavenatto las organizaciones tipo Alfa son: “Las organizaciones donde las personas tienen libertad para pensar, razonar y utilizar lo más sofisticado, su inteligencia, al servicio de la empresa. Son las organizaciones donde las personas deben añadir valor, mejorar la calidad de lo que hacen y servir al cliente. Aunque sean las que más exigen de las personas en términos de contribución y resultados, las organizaciones Alfa brindan a las personas más satisfacción y placer al trabajar”.

Es así como el área de Recursos Humanos se convierte en una unidad de innovación constante, elemento esencial y consultor interno para orientar y guiar a gerentes y jefes de área en la transformación para ser gestores de personas.

Y aunque no es sencillo pero tampoco imposible conseguir que las organizaciones a las cuales pertenecemos lleguen a ser tipo Alfa, presentamos a continuación algunas estrategias que permitirán obtener gradualmente dicha transformación.

- Involucrar a los demás actores en procesos que no son única responsabilidad del área de Recursos Humanos, como procesos de selección, remuneración y entrenamiento, teniendo en cuenta que un fin común y esencial es la búsqueda de la eficacia y de la excelencia a partir de las personas.
- Siendo el área de Recursos Humanos parte fundamental de la planeación estratégica de la organización, llevando a cada persona a la consecución de los objetivos organizacionales de manera proactiva, la educación, la

comunicación y el compromiso se convierten acá en aspectos fundamentales. Siendo los objetivos de Recursos Humanos los mismos que los de la organización: rentabilidad, crecimiento continuo, competitividad, innovación, calidad y productividad entre otros.

- Enfatizar en una cultura de participación y posible democracia, por medio de espacios de diálogo y comunicaciones directas, los trabajos en grupo, la libre metodología de elaboración de tareas garantizando un óptimo resultado, los planes de sugerencias y los diferentes canales de divulgación de la información.
- La calidad de vida contemplada como la perfecta combinación de buenos salarios, cargos bien diseñados, un sano clima organizacional, estilos de liderazgos positivos y eficaces, motivación intensiva, retroalimentación constante, comunicación e interacción y educación permanente. Los resultados de los anteriores elementos permite obtener calidad de vida en los trabajadores y obtener de ellos la retribución por medio de la calidad de su trabajo. “El retorno justifica la inversión: un empleado feliz trabaja mejor y produce mucho más que un empleado insatisfecho y rebelde.” (Chiavenatto. **Pág. 11**)
- Buscar medios para valorar y destacar los objetivos y necesidades individuales de las personas, ofreciendo oportunidades de plena superación personal de los empleados, concibiéndolos como personas y no como recursos productivos, iniciando por el auto diagnóstico de necesidades de entrenamiento con base en las necesidades del negocio, generando conciencia de autodesarrollo.

Existen factores externos que por muchos años han sido utilizados por las organizaciones pero que sorprendentemente por si solos no producen los resultados esperados de los empleados hacia el trabajo, ya que contribuyen únicamente a evitar la insatisfacción, pero no en forma permanente y duradera, algunos de estos factores son:

El reconocimiento: Se puede presentar de forma verbal o por el contrario material ya sea por entrega de obsequio, ascenso salarial o de cargo.

Salario: Incluye todas las secuencias y eventos en los cuales la compensación juega un rol sorprendentemente suficiente, ya que de este elemento depende cumplir una de las tantas expectativas de un trabajador.

Relaciones interpersonales las cuales incluyen: relaciones interpersonales con los superiores, con los subordinados y entre compañeros.

Condiciones de trabajo: Esta hace alusión a las condiciones físicas, la cantidad, o las instalaciones disponibles para realizar el trabajo

A la vez existen factores intrínsecos que tienen que ver con el contenido del cargo, con las funciones y tareas a desarrollar del mismo, estos producen un nivel de satisfacción más duraderos y un aumento de la productividad. Algunos de los factores motivacionales son:

Logro: la oportunidad de realizar cosas interesantes, dar solución a situaciones complejas y revisar siempre los resultados finales obtenidos.

Posibilidad de crecimiento: No se refiere únicamente al crecimiento ascendente en la organización, sino la oportunidad de demostrar habilidades y capacidades, trazando nuevas perspectivas a nivel profesional.

Promoción: Se utiliza esta categoría cuando hay un cambio en el status del trabajador al interior de la organización.

Responsabilidad: Tiene que ver con el logro de nuevas tareas y funciones que amplían el cargo y generan satisfacción por su cumplimiento.

El trabajo: Puede ser tomado como un recurso o fuente de buenos o malos sentimientos, ya que el trabajo en si mismo puede llegar a ser rutinario o variado, fácil o difícil, creativos o sofocantes. A su vez un trabajo puede ser tomado como la oportunidad para manifestar la propia personalidad y habilidad de la persona, es acá donde la actitud del empleado hacia el trabajo puede determinar el éxito o el fracaso.

(Herzberg, Mausner, y Snyderman. 1959) plantearon que no bastaba sólo con que las condiciones del entorno en las que estuviese un empleado le permitieran satisfacer sus necesidades de orden inferior, era preciso que además el trabajo en sí, fuera significativo y restante brindándole responsabilidad, autonomía, cuidado de su cuerpo y control sobre el mismo, la persona por esta vía puede satisfacer sus necesidades de logro, competencia y autorrealización.

Por lo anterior cada persona tiene habilidades y destrezas para realizar determinadas tareas y en la medida en que pueda realizar una tarea en la cual se sienta a gusto o reciba un ascenso que desee en su trabajo y este le permita tener estabilidad laboral, familiar, social, estará más motivado y concentrado para trabajar generando a su vez bienestar físico y psicológico.

Como viven las organizaciones chilenas, el reto diario de retener talentos

Para algunas de las empresas chilenas con las cuales tuvimos la posibilidad de interactuar y en las cuales se abordó este tema, la situación que identificamos con respecto a la retención del talento humano es latente, ya que ellos demuestran su interés y creación de metodologías sin embargo traemos dos casos en los que consideramos las situaciones son manejadas en una forma excepcional. En el caso del Banco de Chile, y según lo manifiesta el Gerente de Recursos Humanos, Jorge Luis Tapia Torres. El tema viene siendo tratado con gran asertividad mediante importantes estrategias de retención de su personal clave. Actualmente el Banco adelanta estrategias basadas en dos pilares que son: La meritocracia y la antigüedad.

Sobre estos dos aspectos se tiene estructurada toda la estrategia que le permite al Banco atraer, retener y desarrollar a sus empleados y en la cual se contemplan aspectos como Rentas (Salarios), Bonos e Incentivos, Reconocimiento Social, Plan de Carrera, Encuentra tu lugar, Programación salud, Programa de Orientación, Programa de Calidad de Vida, Chile mujer y seguro Integral, entre otros.

El Área de Compensación y Gestión lidera cada uno de estos programas con unos objetivos fundamentales como lo son generar nexo empleado – banco, mejorar el ambiente laboral, mejorar las relaciones con el sindicato y fomentar programas de Responsabilidad Social Empresarial. Dentro de estos programas se destacan los siguientes:

- Rentas (Salarios): Define aspectos como Estructura de Cargos, Escalas Salariales, Planes de Ajustes Salaries y Programas de Retención.
- Bonos e Incentivos: Define políticas de asignación de Restas Variables, Incentivos y Premios y Bonos de Gestión.

Como observamos, la situación actual del Banco lo sitúa a la vanguardia en el manejo y dominio del tema del cuidado y retención de su personal, las cuales se encuentran en cabeza del Área de Relaciones Laborales y el cual desarrolla cuatro grandes programas que son:

- Deporte Cultura y Recreación: Desarrolla temas relacionados con Eventos Internos, Centros Recreacionales y Chile activo que desarrolla actividades deportivas, talleres culturales, eventos recreativos y escuelas de temporada en las cuales estos beneficios se hacen extensivos al grupo familiar.
- Apoyo al empleado: Abarca programas como Promoción de la Salud, Programas preventivos, Programa Orienta en el cual se exaltan las habilidades o capacidades para comunicarse bien sea aprendiéndolas o

desarrollándolas y por último Chile Mujer programa del cual son beneficiarias las empleadas embarazadas y las cónyuges que tengas 6 meses de gestación. Este programa presta asesoría previsional y orientación relacionada con el evento del parto.

- Seguro Salud y Vida
- Pastoral en la cual se administra la capilla y se adelantan programas de apoyo espiritual.

De igual forma en DHL, el tema es manejado desde una óptica un tanto diferente a la generalidad de las empresas visitadas. Para Catherine Railhet, Gerente de Recursos Humanos el tema se plantea desde los siguientes interrogantes: ¿Por qué atraer y retener? ¿Por qué cuidar el *Know How*, garantiza nuestra permanencia y nuestra sostenibilidad? ¿Por qué se van las personas?

Cada uno de estos interrogantes cobra importancia en el sentido que son la base para identificar hacia dónde se enfocan los mayores esfuerzos, que en el caso de DHL se centran en la “Ejecución continua de la estrategia”, cuyo punto fundamental es el cuidado de su Imagen Corporativa.

Para DHL este cuidado de su Imagen Empresarial es la base de una política corporativa en la cual los potenciadores más importantes son sus empleados, de ahí la importancia que dan al tema de “atraer y retener a sus empleados” los cuales son considerados de vital importancia frente a la esencia de su negocio que es el “*Know How*” y en un mercado en el que la competencia trata de imitar y mejorar cualquier estrategia e iniciativa que utiliza la empresa para atraer a sus clientes externos.

Para nosotros el tema de la Retención del Talento cobra especial importancia, en el sentido que es este el dueño del conocimiento y de las iniciativas que contribuyen a la consecución de las estrategias corporativas. Una empresa que no cuida su capital humano está condenada a que este le sea “atraído” por su competencia.

Debemos por ende trabajar en el sentido de promover en los Gerentes de Talento Humano un claro lineamiento a la identificación de este tipo de líderes creativo e innovadores en las organizaciones y a la generación de estrategias claras y atractivas que garanticen su permanencia a largo plazo en las empresas, para ello se debe contar con el apoyo incondicional de los niveles directivos en el sentido que son estos quienes deben incorporar dentro de los objetivos corporativos lineamientos tendientes a asegurar la retención del conocimiento y adicionalmente son ellos quienes proveen el insumo necesario para sustentar este tipo de estrategias e iniciativas.

ANALISIS Y CONCLUSIONES

- En un mercado laboral donde cada vez menos organizaciones pueden garantizar el empleo de por vida, el desarrollo es uno de los activos más valiosos que la empresa puede poner en la balanza para corresponder al compromiso que le pide al empleado: “el desarrollo es revalorización profesional en la empresa y en el mercado.” el aprendizaje es un proceso en sí atractivo, que se valora cada vez más como factor de motivación y retención por parte de los empleados.
- Conocer las motivaciones personales de cada trabajador desde el momento del proceso de selección permite comprender más la fuerza intrínseca de cada persona, la cual impulsa al ser humano a desarrollarse en cualquier ámbito de la vida, permitiendo que a su vez la actividad laboral no se convierta en un proceso opresor sino por el contrario, contribuye a la autorrealización, a convertirse cada día en un profesional más competente, sentirse importante y valioso. Para las organizaciones contribuye al bajo nivel de ausentismo y rotación, a su vez en los puestos de trabajo retorna el incremento en el rendimiento y la productividad.
- Las empresas dentro de su “Marco Estratégico” deben asegurar la gestión integral, flexible, efectiva y dinámica de sus Areas de Recursos Humanos y estas deben encaminar sus esfuerzos a desarrollar planes de retención que garanticen y que se encuentren enlazados con los proyectos personales de cada trabajador para que, para el trabajador, la empresa donde trabaja sea la mejor opción del mercado laboral. Esta sinergia Trabajador-Empresa asegura no solo un buen clima organizacional, sino que de igual forma apalanca la obtención de los propósitos definidos en su “Marco Estratégico” y genera un “gana gana”.
- Lograr consolidar un modelo integral de Talento Humano, en el que se encuentren alineados tanto los objetivos estratégicos como los objetivos personales de los trabajadores debe ser la prioridad número uno de los Gerentes de Talento Humano. Este compromiso que deben asumir, lo pudimos ver reflejado en las empresas en las que interactuamos y en las que el factor humano es el pilar fundamental de todo proceso cuyo fin sea valorar, retener, optimizar la labor de los trabajadores e incorporarlos dentro de los procesos de generación de relaciones laborales duraderas y efectivas, no solo para el trabajador sino para su entorno personal y profesional.

BIBLIOGRAFIA

1. Benítez, K. (2005): Consideraciones sobre la Gestión del Talento Humano: El enfoque del Mercadeo Interno. Revista Visión Gerencial, Año 4, Número 2, Volumen, Pág. 91 - 98.
2. Chiavenato, I.(2001), Gestión del Talento Humano. Editorial McGraw Hill. Bogotá, Colombia.
3. Jericó, P.(2001). Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo. Ed Prentice Hall Financial Times, Madrid, España.
4. Johnson, M. (2001). La batalla por el talento empresarial. Cómo ganar y atraer a los mejores profesionales. Editorial Prentice Hall.
5. Larry Greiner. Evolución y Revolución (2009).
6. Leo Mertens. (1999). La medición de la Productividad como referente de la Formación- Capacitación articulada con el aprendizaje Organizacional: Una propuesta metodológica" .México.
7. Michaels, E., Handfield-Jones, H & Axelford, B. La Guerra por el talento. Principios para atraer, desarrollar y retener a gerentes altamente talentosos. Grupo Editorial Norma. (Bogotá, Colombia. 2003)
8. Escrito de Manuel Gross del 13 de abril de 2009, recuperado de la dirección: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/485936/Estrategias-para-retener-al-talento-humano.html>. consultado en Diciembre de 2011.
9. Herzberg, Mausner, y Snyderman. (2004) Psicología de las organizaciones. Editorial UOC. Barcelona. España.
10. Estudio Descriptivo de las Prácticas de Atracción, Desarrollo y Retención del talento Humano de 7 Organizaciones Chilenas. Santiago de Chile. 2007. Recuperado de la dirección: www.cybertesis.cl/tesis/uchile/2007/frias_p/sources/frias_p.pdf. consultado en Diciembre de 2011.
11. Escrito de Manuel Gross del 19 de junio de 2009, recuperado de la dirección: <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/541739/El-Modelo-de-Greiner->

[sobre-el-crecimiento-de-las-organizaciones.html](#). consultado en Diciembre de 2011.