

La Gestión Del Talento Humano Desde La Atracción, Retención Y Sostenimiento  
Dentro De Las Organizaciones: Los Casos De Colombia Y Chile

La Gestión Del Talento Humano Desde La Atracción, Retención Y Sostenimiento Dentro De Las  
Organizaciones: Los Casos De Colombia Y Chile

II Seminario Internacional En Gestión De Las Organizaciones Chile 2011

Yenith Paola Méndez Leal

Cesar David Buitrago Maldonado

Universidad de Bogotá

JORGE TADEO LOZANO

II SEMINARIO INTERNACIONAL EN GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

MIREYA LOPEZ

NOVIEMBRE 27 A DICIEMBRE 4 DE 2011

BOGOTA

La Gestión Del Talento Humano Desde La Atracción, Retención Y Sostenimiento  
Dentro De Las Organizaciones: Los Casos De Colombia Y Chile

RESUMEN

La gestión del Talento Humano en el mundo es básicamente la herramienta estratégica clave para la evolución de las naciones en cuanto a índices de productividad y progreso, es importante resaltar que como líderes de la misma debemos comprender que nuestra función académica y laboral es básicamente un compromiso de fortalecimiento de la economía de cada una de nuestras organizaciones; los constantes cambios de la economía global, la participación de las organizaciones para mantenerse en campos de producción competentes a su función, permiten que los campos de aplicación de líneas de Gestión del Talento humano se conviertan en la clave para asegurar éxito dentro de los mercados laborales de cada nación.

La experiencia del II Seminario Internacional en Gestión de las Organizaciones: Chile 2011, permite abrir una mirada a los profesionales que nos formamos en Colombia sobre lo que son las oportunidades de un país que está en etapa de convertirse una nación desarrollada a nivel mundial; frente a un país como Colombia que aún está en camino hacia el desarrollo. El propósito cómo desde las estrategias de Atraer, Retener y Sostener el Talento Humano, logramos que nuestras organizaciones se empoderen de sus actividades laborales y las personas que son el eje de cada organización generen apropiación de sus funciones aportando a la razón de ser de la economía Nacional y por ende al reconocimiento Internacional.

**PALABRAS CLAVES:** Atraer, Retener, Sostener, Crecimiento, Economía, Productividad, Desarrollo, Talento Humano, Gestión del Talento Humano, Organización.

La Gestión Del Talento Humano Desde La Atracción, Retención Y Sostenimiento  
Dentro De Las Organizaciones: Los Casos De Colombia Y Chile

ABSTRACT

Human Resource Management in the world is basically the key strategic tool for the development of nations in rates of productivity and progress, it is important to note that the same leaders must understand that our role is basically academic and professional commitment to strengthen the economy of each of our organizations constantly changing global economy, the participation of organizations to stay in production fields relevant to their function, allowing the application fields of lines of human Resource Management become the key to ensuring success in the labor markets of each nation.

The experience of the Second International Seminar on Management of Organizations: Chile 2011, to open a look at the professionals that we are in Colombia about what are the chances of a country's stage of becoming a developed nation in the world; front a country like Colombia that is still in development path. The purpose from the strategies of how to Attract, Retain and Sustain the human talent, we empower our organizations of their work activities and people who are the backbone of every organization generate appropriation of their functions contributing to the reason for the economy national and International recognition thereby.

**KEYWORD:** to attract, to keep, to support, grow up, economy, productivity, development, human management, organization.

La Gestión Del Talento Humano Desde La Atracción, Retención Y Sostenimiento  
Dentro De Las Organizaciones: Los Casos De Colombia Y Chile

La Gestión Del Talento Humano Desde La Atracción, Retención Y Sostenimiento Dentro De Las  
Organizaciones: Los Casos De Colombia Y Chile

## II Seminario Internacional En Gestión De Las Organizaciones Chile 2011

Después de identificar la importancia de las personas en cada una de las organizaciones Chilenas en pro de un país que esta al punto del desarrollo surge la inquietud sobre cuál es la manera adecuada para que las personas se sientan seguros en su trabajo y rindan de manera eficiente logrando la productividad e incremento de los ingresos en cada una de las organizaciones.

Nace el pensamiento de ver más allá de lo que representa para la organización el talento humano y los beneficios individuales de las empresas para competir de manera en la que puedan atraer, retener y mantener a las personas. La mirada a Chile en comparación con Colombia tiene aspectos positivos y negativos que pueden brindar un amplio margen de comparación de cara a los procesos en Gestión de Recursos Humanos y a su vez genera la oportunidad de aplicar herramientas que contribuyan a ser competitivos en cualquiera de los sectores donde la Gestión del Talento Humano es la prioridad.

Pero para poder ir más allá de los beneficios de la Gestión del Talento Humano es necesario identificar los conceptos básicos por varios autores y pensar en el por qué es necesario atraer, retener y sostener a las personas dentro de cada organización, cuáles son los beneficios de este tipo de estrategia y cómo podemos lograr que la gente se sienta feliz y logre generar beneficios que incrementen la productividad en la organización, basta entender que no solo podemos centrarnos en el cliente externo de nuestra organización sino generar que nuestro cliente interno se convierta en la persona prioritaria capaz de brindar la confianza necesaria al cliente externo.

## La Gestión Del Talento Humano Desde La Atracción, Retención Y Sostenimiento Dentro De Las Organizaciones: Los Casos De Colombia Y Chile

### *Procesos de atracción, retención y sostenimiento del talento humano*

Para que identifiquemos la importancia del tema de estudio es necesario primero basarnos en teorías que nos permitan identificar desde la mirada de gerentes lo que son los procesos de atracción, retención y sostenimiento, ampliar nuestra visión desde la base conceptual permite que interpretemos desde la gerencia de Talento Humano una mirada a lo que nos sirve para que las personas que son parte de la organización o mis clientes internos generen lo que tanto buscamos en las organizaciones.

La gestión del talento humano vista desde las teorías nos indica que: "... Se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente. La gestión del talento en este contexto, no refiere a la gestión del espectáculo. La Gestión del Talento busca básicamente destacar a aquellas personas con un alto potencial, entendido como talento, dentro de su puesto de trabajo. Además retener o incluso atraer a aquellas personas con talento será una prioridad. El término fue acuñado por David Watkins de *Softscape* publicado en un artículo en 1998. El proceso de atraer y de retener a colaboradores productivos, se ha tornado cada vez más competitivo entre las empresas y tiene más importancia estratégica de la que muchos creen. Se ha llegado a convertir en una "guerra por el talento" y aún más en una etapa donde la competencia entre empresas es muy dura...". Desde la mirada de la importancia del Talento Humano para cada organización podemos entender que las organizaciones que cada día se preocupan por atraer los mejores profesionales; en este caso "Talentos" son las que van garantizando y están a la vanguardia en cuanto a crecimiento organizacional.

Otros conceptos sobre la historia nos permiten identificar lo siguiente, Wikipedia la enciclopedia libre en su definición nos dice: "...La gestión del talento es un proceso que surgió en los años 90 y se continúa adoptando por empresas que se dan cuenta lo que impulsa el éxito de su negocio son el talento y las habilidades de sus empleados. Las compañías que han puesto la gestión del talento en práctica lo han hecho para solucionar el problema de la retención de empleado. El tema es que muchas organizaciones hoy en día, hacen un enorme esfuerzo por atraer empleados a su empresa, pero pasan poco tiempo en la retención y el desarrollo del mismo. Un sistema de gestión del talento a la estrategia de negocios requiere incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios a través de toda la empresa. No puede dejarse en manos únicamente del departamento de recursos humanos la labor de atraer y retener a los colaboradores, sino que debe ser practicado en todos los niveles de la organización..." definitivamente se parte de la cabeza de

## La Gestión Del Talento Humano Desde La Atracción, Retención Y Sostenimiento Dentro De Las Organizaciones: Los Casos De Colombia Y Chile

la organización para dar forma a lo que se pretende lograr con la gestión del talento humano y lo que se requiere reflejar en los informes de resultados al final de cada gestión. La mirada que le damos a la gestión de Talento Humano nos da herramientas estratégicas para pensar en la razón por la cual los “talentos” son bastante importantes en las organizaciones puesto que si queremos entrar en materia de retención atracción y sostenimiento primero motivando a nuestro cliente interno debemos hacernos conscientes de por qué razón deben ser prioridad en la organización para mantener mis clientes externos.

De acuerdo a la definición de gestión de talento humano podemos identificar otros conceptos sobre lo que ya es nuestra materia de estudio en este escrito: atracción, retención y sostenimiento o también llamado desarrollo del talento humano “Aunque las políticas para atraer y retener el talento pueden parecer un componente obvio de la estrategia de Recursos Humanos, muy pocas organizaciones saben si gestionan adecuadamente estas políticas, y muchas otras ni siquiera han definido una aproximación clara en este sentido”, afirma Víctor D’Angelo, director general de *Northgate Arinso* para España, Portugal y Latinoamérica. Pocas organizaciones han definido la plataforma estratégica y enfocado las políticas del área de Talento Humano de acuerdo a sus necesidades, es indispensable saber qué queremos obtener en función de los objetivos y a su vez ligarlos al crecimiento de la misma, la buena gestión en administración del talento humano debe ser acorde a las políticas dentro de cada una de las organizaciones.

Cuando dentro de los objetivos de la organización se establece que el talento humano es la base de crecimiento de la organización es muy probable que las estrategias de atracción, retención y sostenimiento de los empleados, lleguen a ser tan atractivos que los mismos empleados de la organización establezcan vínculos de mantenimiento dentro de la misma, para ello ya podemos hablar de cómo podemos aplicar cada una de las mismas a la función de la organización; iniciemos dando parámetros sobre lo que es la atracción del talento humano; cuando se habla de atracción del Talento Humano quizás se piensa en una competencia por poder llegar a tener los mejores dentro de la organización; sin embargo el concepto no se queda solo en una lectura de la organización y lo que se pretende alcanzar; para tener los mejores hace falta ver la capacidad de las personas en el campo de acción laboral; podemos hablar del mercado de los “talentos laborales” este se convierte en una herramienta para atraer, cuando las organizaciones piensan en tener a los mejores, está garantizando reconocimiento en su función organizacional, atraer muchas veces se convierte en un negocio donde queremos tener los mejores con las mayores ventajas posibles para que lleguen a ser parte de nuestra organización y poder obtener los beneficios que estos profesionales pueden

## La Gestión Del Talento Humano Desde La Atracción, Retención Y Sostenimiento Dentro De Las Organizaciones: Los Casos De Colombia Y Chile

brindar a la organización, pensando en función de lo que es el objetivo primordial para obtener ventajas ante la competencia.

En cuanto a la retención podemos indicar que las organizaciones que se preocupan por fortalecer las habilidades, capacidades, aptitudes del talento humano son las empresas que seguramente están a la vanguardia en los procesos de mejora laboral, económica, financiera y social. En un artículo publicado por Tania Moreno CNN Expansión del año 2008 ella nos dice: “Retener el talento en la empresa es indispensable para aumentar la productividad laboral, por lo que no es extraño que éste sea el principal reto de las empresas en Latinoamérica, según un estudio de la consultora IDC. La retención del talento es señalada por el 77.1% de las compañías latinoamericanas como el principal reto de la organización, seguido de la escasez de mano de obra, con 47%; y la falta de liderazgo en los planes de sucesión, con 31.4%, de acuerdo con datos de la consultora.” Otro autor como lo es el Dr. Alvin Chan en el año 2004 afirma que “Las organizaciones que no invierten en atraer y retener talento humano encuentran en consecuencias graves, ya que sus competidores pueden superarlos en el empleo estratégico de sus recursos humanos... Mientras la competencia crece localmente y globalmente, las organizaciones deben hacerse más adaptables, elásticas, ágiles y enfocados hacia el cliente para tener éxito... Los recursos humanos de la compañía deben enfocarse estratégicamente en desarrollar y retener el talento de los empleados... con el fin de motivar a los mismos y crear lealtad empresarial. Esto se puede lograr a través del uso de asesores, mentores y coaches.” Es claro que el objetivo de las organizaciones es no solo obtener clientes externos que mejoren las finanzas de la misma, más allá de esa mirada financiera y numérica en resultados económicos está el poder ser capaces de ofrecer al cliente interno planes de retención; puesto que estos mismos se van a convertir en la base de atención inmediata a las personas en la organización como gerentes de talento humano estamos llamados a aportar desde la experiencia académica y laboral a fortalecer esta atención a las personas en la organización.

¿Por qué indicamos que se deben retener?, Porque los talentos en la organización, las personas que aportan a la misma y se esfuerzan por mantener la imagen, son las personas que mejores relaciones generan para impactar en las oportunidades de negocio del mercado que se interviene; cuando una organización cuenta con profesionales capacitados en cada una de sus áreas, que conocen del negocio, se desenvuelven de manera apropiada y tienen sentido de pertenencia por su organización, generan utilidades, compromiso de los clientes, aportan al cumplimiento de la misión y/o función para la cual está diseñada la organización.

## La Gestión Del Talento Humano Desde La Atracción, Retención Y Sostenimiento Dentro De Las Organizaciones: Los Casos De Colombia Y Chile

Cuando entramos en materia de sostenimiento del talento humano en Gerencia, tenemos que pensar muy bien en todo lo que está construido desde la base de la plataforma estratégica de la organización; sostenimiento del talento humano es un tema muy álgido en las organizaciones cuando hay temas como lo son la baja de la economía a nivel nacional; los altos índices de rotación laboral, el desempleo y factores ajenos que se vinculan al rendimiento de las personas en las organizaciones.

Todos los gerentes de recursos humanos tratamos de establecer condiciones dentro de las organizaciones para medir los factores internos y externos que favorecen las finanzas y los objetivos de la organización; sin embargo, sostener gente también en gran medida depende del cumplimiento de los objetivos propuestos para la función en la cual estemos trabajando. Cuando hablamos de sostenimiento debemos remitirnos a todas las herramientas estratégicas elaboradas e implementadas en los procesos de las áreas de desarrollo humano, en este momento es cuando tenemos que analizar si finalmente los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización favorecen la función de la misma y como las personas aportamos desde nuestro hacer profesional. Hay un factor crítico dentro de las organizaciones cuando se cierran ciclos productivos y son las llamadas evaluaciones de desempeño, hace un momento hablamos de los planes de retención del talento humano, esos planes de retención involucran otras herramientas de medición constante que en ocasiones afectan la función del talento Humano, de cómo nosotros como gerentes le damos uso a esas herramientas en beneficio de las personas y seamos consecuentes con lo que planteamos depende en gran parte que las personas se sostengan en la organización.

Cuando hablamos de sostenibilidad del talento humano quizás nos abordan situaciones que evitaríamos y poco quisiéramos vivenciar; los ambientes laborales muchas veces son parecidos a los ambientes sociales de hecho que nosotros estemos en un ambiente laboral, es un ambiente social diferente donde todos aportamos para que la organización avance podríamos decir no somos familia pero somos parte de un equipo de trabajo; sin embargo es importante tener en cuenta que desde la mirada gerencial en las organizaciones sucede que muchas veces se están más pendientes en la sostenibilidad dentro de la organización que en la misma retención, en muchas ocasiones podemos encontrarnos en la situación de quedarnos o irnos de la organización, aun así son demasiados los factores que influyen en las funciones de las personas que forman parte de la organización, podemos hablar de situaciones laborales, familiares, estatus social, entre otros, que como seres humanos poseemos dentro de nuestra personalidad.

## La Gestión Del Talento Humano Desde La Atracción, Retención Y Sostenimiento Dentro De Las Organizaciones: Los Casos De Colombia Y Chile

Como tal no hay muchos artículos que nos relacionen el proceso de sostenimiento del talento humano, si hablamos con hechos de lo que puede representar este proceso en la organización es más desde el área de desarrollo humano empresarial estamos llamados a hacerlo desde la mirada gerencial, inicialmente las herramientas estratégicas de evaluación constante nos dan un concepto del desempeño de las personas, en la etapa de evaluación ya debemos haber visto que los recursos de competencia planteados al inicio de cada periodo laboral o ciclo que contablemente se da de manera mensual y anual, estén acordes a lo que nos propusimos como objetivos dentro del plan de trabajo anual, de la misma manera debemos medir las funciones del talento humano de la organización. Por eso mencionábamos la importancia de tener definida toda la plataforma estratégica de la organización porque anualmente o de acuerdo a los ciclos propuestos deben verse reflejadas en las actividades asignadas para cumplir dichos propósitos u objetivos.

El sostenimiento del talento humano está ligado a los resultados de la empresa; una persona que cumple con sus funciones de acuerdo a la proyección es una persona que seguramente se mantendrá en la organización, es claro que estas situaciones van ligadas a una serie de herramientas laborales y también a los estímulos internos pero esta básicamente unido al cumplimiento y al crecimiento de la organización en el sector económico al cual este vinculado.

### *Generalidades de aplicación en las empresas chilenas*

Dentro de esta revisión en el contexto general Organizacional Chileno encontramos inicialmente un país con una normatividad laboral interesante, que genera un contexto rico en oportunidades de desarrollo en muchos niveles; un país que avanza en competitividad y que potencializa sus recursos tecnológicos, humanos, naturales y que pone a punto su capacidad creativa para apalancar sus empresas, si tomamos en cuenta organizaciones como DHL, ADEXUS, IBM y sus sucursales en este país, encontramos un patrón común que viene en transformación desde hace 5 años, y que parte del principio en el cual las empresas deben encontrar factores diferenciadores, como la innovación, la creatividad y la capacitación.

Definitivamente en estos casos es importante destacar algo que debe salir de la mente de un gerente general y que seguramente fue el mejor ejemplo para lo que debemos adquirir dentro de nuestra práctica, si adaptamos la visión de uno de los gerentes de estas importante empresa del sector privado en Chile en nuestras palabras, diríamos que si nosotros como gerentes de Talento Humano estamos

## La Gestión Del Talento Humano Desde La Atracción, Retención Y Sostenimiento Dentro De Las Organizaciones: Los Casos De Colombia Y Chile

dispuestos a aceptar cambios y permitirlos en nuestra organización, la mentalidad de nuestro grupo de trabajo se va a modificar completamente, la gestión del talento humano está enfocada necesariamente a cambiar los imaginarios de las organizaciones sobre lo que son realmente las personas dentro de cada organización, cuando se generan nuevas estrategias y sistemas de organización se adapta al talento humano hacia lo que busca la organización, podemos lograr que no solo se multipliquen sus ingresos sino que las personas que trabajan en la organización se sientan bien dentro de la misma garantizando estabilidad al igual estamos generando identidad y permanencia dentro de la misma.

Si miramos también el impacto para la economía de la ciudad y del país; un modelo fuerte de retención lo poseen las empresas del sector privado en Chile quienes apuestan al talento humano como fuerza laboral que interviene en la economía y procesos del país. En Chile la mejor referencia de intervención en los procesos de Internacionalización y su fuerte en cuanto a desarrollo es apostar a favor de las personas. El surgimiento empresarial en gran medida está dado por el potencial de las personas que están dentro de la organización y conocen las fortalezas de la economía, un caso es una nación pero si lo aplicamos directamente a la organización, es probable que nos centremos en una fuerza que puede impulsar la razón de ser de las finanzas y satisfacción del cliente interno, entendiendo que si hablamos de cliente interno nos referimos a todas las personas que están dentro de la misma.

Es evidente que para ir al camino del llamado “desarrollo” en una nación, se debe a la capacidad de reconocer el potencial de los servicios y/o productos que impulsan la economía, pero ante todo a la función de las personas que hacen posible esa apertura; si aplicamos este mismo concepto en las organizaciones se tendrían líneas para fortalecer la economía de nuestras organizaciones, todo lo que nos permita medirnos dentro de las acciones o labores de la estructura empresarial; al igual permitirán una mirada de Globalización, aun así hay una constante de las empresas de Chile y es posicionarse a nivel mundial; el sentido patriótico es muy alto y es un buen modelo para Latinoamérica, podemos asegurar que se trata de una economía que busca impulsarse, no solo en un ámbito económico y político a través de alianzas como los Tratados de Libre Comercio con países como China, Brasil, Estados Unidos, Canadá, entre otros. La alianza del pacifico, también apunta hacia el avance de las personas en los procesos de gestión.

Desde los últimos años los gerentes del recurso humano cada vez más están alineados con el negocio como tal, se ha trabajado de una manera muy positiva hacia el tema de atraer y sobretodo retener al personal, se ha generado la cultura de desarrollo de las personas simultáneamente con la empresa, el valor

## La Gestión Del Talento Humano Desde La Atracción, Retención Y Sostenimiento Dentro De Las Organizaciones: Los Casos De Colombia Y Chile

de las personas y sus competencias son un valor agregado a resaltar, cultivar y cuidar dentro de nuevos valores corporativos chilenos como lo son el emprendimiento la creatividad, la innovación y la calidad, que a la final han llevado a las empresas chilenas como modelo de desarrollo empresarial.

### *Generalidades de aplicación en las organizaciones Colombianas*

Después de analizar las ponencias de cada una de las visitas realizadas en Chile se hace necesario pensar en ¿por qué razón atraer, retener y sostener se vuelve una herramienta útil para los negocios?; quizás no es tan evidente en la empresas Colombianas la mirada de atraer a los mejores en la organización, sin embargo en algunos sectores de producción las organizaciones quieren tener a los mejores y se buscan estrategias que llamen la atención en cuanto a beneficios de toda clase, desde un sistema de salud eficiente, como sucede en el caso de Chile donde se evidencia que una de las mayores dificultades en cuanto a un sistema íntegro que cubra las necesidades de los empleados sin que ellos aporten económicamente, a otro tipo de estímulos como lo son actividades de capacitación, recreación para el individuo y su grupo familiar. Desde la mirada del gerente del Talento Humano en cada organización se debe tener en cuenta que finalmente pensar en lo mejor para los empleados y tener la visión, de que si se brinda lo mejor recibiremos lo mejor, es la prueba básica de que existen mayores posibilidades para que las personas se sientan respaldadas en sus funciones laborales quizás no solo se trata de las funciones laborales sino del crecimiento profesional y personal.

Algunos casos específicos en atracción se dan en procesos de convocatorias. Las personas que acceden a cambiar su ocupación en una organización lo hacen motivados por mejores condiciones económicas y en ocasiones por un mejor trato laboral; en Colombia es frecuente encontrar situaciones de personas que a pesar de contar con un alto nivel de preparación y estar preocupadas por su crecimiento profesional y personal, se ven coartadas por su misma organización, muchas veces las empresas no piensan en capacitar su talento humano o brindarles herramientas de crecimiento y entramos a un segundo factor que es la retención de los empleados; ¿cuántos de los empleados de las organizaciones en Colombia se han preocupado por crecer dentro de la organización en la que trabaja?; o ¿cuántos de ellos son apoyados por la empresa para acceder a mejores condiciones laborales por su constante avance académico?, interrogantes que seguramente muchos de los líderes de las organizaciones deben hacerse, la retención no se trata solo de mantener a las personas bajo unas condiciones económicas; un caso general son las organizaciones que usan el sistema bancario; este sistema consiste en ir avanzando desde un cargo básico hasta un cargo gerencial de acuerdo a las aptitudes y actitudes que demuestre el talento humano, sin

## La Gestión Del Talento Humano Desde La Atracción, Retención Y Sostenimiento Dentro De Las Organizaciones: Los Casos De Colombia Y Chile

embargo pocas entidades u organizaciones tienen este tipo de pensamiento lo que en muchas ocasiones limita el accionar de las personas frente a su evolución dentro de la misma.

Para ello en cuanto a lo que trabajamos en crecimiento de estos dos tipos que abarcan las dimensiones del ser humano existen las opciones de auto capacitación o apoyo de la organización para que los talentos dentro de la organización que deseen estudiar y avanzar en sus cargos lo hagan, cumpliendo con las condiciones laborales, esto no solo depende de una iniciativa personal, también está apoyada por el interés de la organización en generar conocimiento en su talento humano que aporte a la organización.

Las organizaciones que procuran el bienestar de sus empleados ven logros reflejados en rentabilidad; hace unos meses en una capacitación uno de los líderes de una organización multinacional indicaba que son pocas las organizaciones que se preocupan por enseñar bien la razón de ser de la organización para que los empleados aprendan del negocio y se apropien; este tipo de inducciones o procedimientos donde las personas conocen la razón de ser de la entidad genera identidad y sentido de pertenencia; aún hay organizaciones que entienden poco la importancia del talento humano y que comprendan la razón de ser del negocio, esto sobre todo en las organizaciones de tipo público de igual manera es poca la preocupación dentro de la misma organización por crecer, no solo se trata de un estatus sino de algo que se llama auto valoración del trabajo una persona que se preocupa por crecer y mantenerse en la organización para así mismo aportar, es una persona que definitivamente valora su trabajo y reconoce en la organización en la que labora oportunidades para crecer y aportar.

Pensemos por un momento de que depende esa auto motivación para avanzar en los procesos de la organización, no solo depende de un factor económico sino de algo que está en todos los seres humanos y es el crecimiento profesional, hay personas que en su quehacer diario aspiran y piensan en grande, cuando en una compañía, organización, entidad o institución existe la competencia y la posibilidad de acceder a un mejor cargo, es como si automáticamente se activara un botón que indicara hacia dónde queremos llegar, de igual manera existen casos donde las personas muchas veces lo hacen por mantenerse o perfeccionar su trabajo en el puesto en el cual cumplen su función, ya en estos casos hablaríamos de sostenimiento de las personas que buscan avanzar en la organización son personas que se deben retener.

Parte de las personas dentro de la organización hacen que se reconozcan las fortalezas de la misma y se empleen enfoques administrativos que colaboren en la función de las personas que ocupan cada uno de los cargos; personas con altos recursos de competencia son capaces de brindar la estabilidad necesaria

## La Gestión Del Talento Humano Desde La Atracción, Retención Y Sostenimiento Dentro De Las Organizaciones: Los Casos De Colombia Y Chile

en la economía bajo la cual se desarrollan, citando ejemplos de retención encaminémosnos hacia las organizaciones de prestación de servicios del Estado; generalmente es recurrente ver que la mayoría de las personas vinculadas están por Contratos de Prestación de Servicios, lo que hace a las personas vulnerables en los campos de acción laboral, cada día estamos en una transformación de la necesidad de las personas en las organizaciones sucede que esa ausencia de interés en los clientes externos hace que este tipo de organizaciones pierdan credibilidad en los procesos, si hablamos tanto de los dos tipos de personas que se vinculan tanto en lo externo como en lo interno, políticas de este tipo no permiten que el talento humano que opera en este tipo de vinculación laboral genere ese sentido de pertenencia que quizás se hace más evidente en las empresas del sector privado.

La retención desde el punto de vista de los sistemas públicos se ha convertido en algo que acaba la imagen en los procesos de las instituciones, las personas vinculadas bajo este tipo de vínculo laboral no cuentan con garantías sobre los procesos dentro de la organización; sucede algo particular y es que las personas entre más operativas muchísimo mejor. Citando como ejemplo el modelo del Distrito Capital Bogotá son pocas las garantías que se tienen en el modelo vinculación laboral por prestaciones de servicios, hechos particulares se viven en los cambios de mandatos elecciones de concejales, ediles, alcaldes tanto el mayor como locales, en vez de existir un impulso al empleo a largo plazo, se logra a corto y mediano plazo y muchas de las personas que están vinculadas a estos procesos ni siquiera son evaluadas por rendimiento y cumplimiento de sus objetos a contratar, la legislación que regula este tipo de procesos es muy limitada en cuanto a las buenas acciones de los funcionarios, si bien es cierto que se trata de un contrato de prestación de servicios lo ideal es llegar a desarrollar procesos para atraer, retener y sostener, puesto que lo que en cuanto a cumplimiento se logra en el campo público es en medida de las personas que se vinculan bajo este tipo de acuerdo laboral y se sienten como parte de las instituciones, a pesar de estar vinculados por cortos periodos de tiempo.

También se hace necesario repensar que no siempre un buen pago, habla de garantizar estabilidad, generalmente el talento humano es retenido por dos (2) tipos de situaciones el factor económico y el crecimiento personal, hoy en día dentro de las organizaciones debemos hablar de planes de retención de los talentos; este mismo debemos desarrollarlo dentro de las áreas de Talento Humano en la organización, podríamos también incluir términos más técnicos en nuestra organización como una llamada área de Desarrollo Humano, es mejor que la pensemos de esta manera; los planes de retención deben incluir todas las características de las personas que están vinculadas laboralmente a la organización pensando en lo que

## La Gestión Del Talento Humano Desde La Atracción, Retención Y Sostenimiento Dentro De Las Organizaciones: Los Casos De Colombia Y Chile

esperamos que ella aporte y también como individuo que hace parte de la misma en que quiere ganar (tanto económico como profesionalmente) y que espera de nuestra organización.

Los planes de retención están diseñados para que los gerentes de Talento Humano realicen el seguimiento a los procesos de los individuos en las organizaciones y reconozcan el potencial; las empresas Chilenas visitadas manifestaron contar con planes de retención de acuerdo a las necesidades del entorno y la competencia; puesto que está visto que muchas de las organizaciones no compiten solo por tener los mejores sino por brindar lo mejor a los talentos. En el caso Colombiano el sostenimiento del talento humano está dado por la capacidad de mantenerse en el mercado y cumplir con las metas económicas, pero en la economía global no nos podemos desprender del mismo factor: el cumplimiento adecuado de los objetivos propuestos.

En comparación de otras naciones, Colombia tiene una gran ventaja en cuanto a sistemas de compensaciones se trata la legislación laboral que vincula a las personas en acceso a pensión, salud y compensación familiar (oportunidades de vivienda, recreación, entre otras) permite obtener ventajas frente a lo que son beneficios en cuanto al cuadro comparativo en Chile. En Colombia quizás tenemos varias ventajas frente a lo que es el pago de la salud, a pesar de que actualmente tiene grandes dificultades en atención a los colombianos, es uno de los mejores a nivel mundial. Algunas empresas del sector privado ya han empezado a adoptar modelos de Gerencia de Talento Humano, pensando en la evolución de la misma y lo que representa para la economía de la ciudad, la formación de talentos que puedan aportar a las organizaciones, esto manejando procesos de capacitación y retención, pero aún está ligado al factor económico del individuo y su grupo familiar.

Colombia cuenta con uno de los salarios mínimos más bajos de Latinoamérica y una tasa de desempleo que ha venido bajando por el subempleo o contratación; sin embargo el emprendimiento en nosotros los colombianos ha permitido que muchas de las personas que cuentan con pocas oportunidades se tecnifiquen en entidades como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), facilitando los procesos en algunas empresas y la búsqueda de empleos y oportunidades laborales, formación para el empleo, algo similar al SENCE en Chile con la diferencia que la oportunidad es para todas las edades, mientras que el SENCE aplica solo para empleados de empresas que hacen alianzas con el Ministerio del trabajo y Previsión Social, hay varios matices entre los procesos que se desarrollan en ambas Naciones, aun así es importante destacar las ventajas de Colombia frente a otras naciones.

## La Gestión Del Talento Humano Desde La Atracción, Retención Y Sostenimiento Dentro De Las Organizaciones: Los Casos De Colombia Y Chile

Después de examinar los conceptos y modelos de cada organización en cuanto a atracción, retención y sostenimiento del Talento Humano, ampliando el compromiso y sobre la razón de ser de su función en la sociedad, que hace necesario que los gerentes de Talento Humano estemos llamados a cumplir con algo básico y esencial en nuestro país, hoy en día se conocen diferentes universidades e instituciones educativas que trabajan bajo modelos la gerencia y/o gestión de recursos humanos, talento humano o quizás existan otros nombres apropiados a medida de la evolución de las necesidades en cuanto a este tema en las organizaciones, pero que hace tan necesario que las personas que tienen contacto con clientes internos y externos conozcan el tema y se apropien del mismo. La respuesta a este interrogante está dada por la capacidad de liderar procesos y convencer en las organizaciones para buscar las medidas necesarias que permitan el crecimiento de los clientes internos, aquí aplicaríamos el concepto de entre más felices las personas, más productivas. En la medida que nuestros talentos se sienten conformes con su trabajo es evidente en cifras y resultados.

Podemos llegar a repensar el concepto de desarrollo que tiene cada economía en Colombia y Latinoamérica. En particular a los colombianos nos hace falta disciplina y un modelo de gestión basado en los objetivos a donde queremos llegar, estamos tan viciados por modelos extranjeros que pocas veces aplicamos uno que se ajuste a lo que debería ser; es de entender que de acuerdo a lo que diagnostiquemos en cada organización podemos generar la mejor estrategia para aportar a nuestra organización; no todas las organizaciones funcionan de la misma manera y como tal se debe pensar en miradas holísticas; la capacidad de ser y hacer depende en medida de lo que queremos obtener, desde la formación básica nos enseñan a pensar en seguir modelos, pero pocas veces ajustamos la realidad a la necesidad y tenemos la capacidad de pensar más allá, si bien es cierto que no todo aplica, y se deben tomar varios ejemplos, es necesario verificar bien cuáles son las necesidades reales, para ser parte del ejemplo o solución en las dinámicas laborales.

Pensar que para hacer, debemos copiar, no es una idea básica de lo que es la mentalidad de un gerente; los colombianos en creatividad tenemos bastante, hace falta la disciplina y constancia en la medida de hacer lo justo y lo correcto; lo justo como darle a cada quien lo que merece y de acuerdo a sus capacidades y lo correcto en cuanto a que lo que hagamos se ajuste a condiciones, políticas, económicas, legislativas, sociales, entre otras. Las personas dentro de las organizaciones deben ser pensadas como “Talentos” palabra usada desde el inicio de esta escritura; pero lo que hace como tal que los Talentos reconozcan sus capacidades y que hace que un Gerente sea la diferencia, no es nada más que algo llamado “liderazgo”, visto como la capacidad que tiene el ser humano de influir en los demás, esto acompañado de

## La Gestión Del Talento Humano Desde La Atracción, Retención Y Sostenimiento Dentro De Las Organizaciones: Los Casos De Colombia Y Chile

excelentes asesores o un equipo de trabajo motivado, son la herramienta básica para cumplir objetivos. Si bien es cierto que estamos en la capacidad de liderar, hay que contar con un grupo de apoyo que permita llevar a cabo los cambios que queremos lograr en la organización, qué tan capaces somos como líderes o gerentes de llevar a cabo cambios organizacionales cuando sabemos que tenemos los suficientes recursos de competencia y las herramientas básicas para llevar a cabo estos cambios.

Si pensáramos por un momento en algo agradable para nosotros sería que nuestros jefes o nosotros como jefes comprendiéramos la razón de ser de la organización y cómo los procesos dentro de la misma se llevan a cabo; algunas décadas atrás no se pensaba en algo más que el orden militar, quizás porque era lo más cercano a dirección de talento humano y bajo esta disciplina estricta fueron guiados muchos líderes del mundo, pero hoy en día hablamos de competencias, recursos de competencias, plataforma estratégica y otras herramientas ajustadas a la función de cada organización, hablamos de desarrollo y de crecimiento en función de la tecnología, se evoluciona de acuerdo a las necesidades del mercado. Si llegamos a pensar que nuestros clientes internos en las organizaciones son vitales para el funcionamiento, estamos pensando en la evolución de la materia de gerencia de recursos humanos a gestión del talento humano. Nos queda mucho para construir desde la mirada de gerentes de talento humano en Colombia, pero es necesario identificar los avances y adaptarnos a lo propio y lo que queremos alcanzar como individuos y líderes capaces de cambiar pensamientos y paradigmas dentro de cada una de nuestras organizaciones. Los grandes pensadores requieren de grandes ideas para cumplir, pero también como gerentes debemos ser motivados por las necesidades de terceros para adaptar cambios al interior de las organizaciones, identificar que las prioridades no solo están en un ambiente externo, sino que realmente el ambiente interno tiene demasiada relación con los objetivos propuestos y por cumplir, llegar a identificar esas necesidades internas y ser gestores en la transformación de modelos que poco contribuyen al bienestar laboral, que será finalmente el objetivo para brindar la confianza necesaria a nuestros clientes externos.

### CONCLUSIONES

Es importante comprender que al manejar procesos de atracción, retención y sostenimiento (desarrollo), permitimos que las personas que hacen parte de nuestras organizaciones se sientan beneficiadas en aspectos económicos, laborales y sociales, lo cual genera apropiación de la empresa y garantiza mayor participación de mis clientes internos en el objetivo de la organización.

## La Gestión Del Talento Humano Desde La Atracción, Retención Y Sostenimiento Dentro De Las Organizaciones: Los Casos De Colombia Y Chile

Colombia es un país que cuenta con talento humano que se está involucrando cada vez más en la gerencia de Talento Humano, es necesario identificar las potencialidades del mismo en beneficio de las organizaciones a las cuales pertenecemos, perseverar en modelos propios que se ajusten a las necesidades de clientes tanto internos como externos.

Estamos una constante prioridad y/o preocupación del cliente externo, que estamos dejando a un lado el cliente interno quien finalmente se convierte en la persona más importante y fundamental de la organización si como gerentes de recursos humanos nos centramos más en planes que involucren los tres factores: atracción, retención y desarrollo del talento humano, los beneficios en rentabilidad serian mayores teniendo en cuenta la constante evolución en función de la economía de las naciones.

Se hace necesario invertir en programas especializados dentro de las empresas para retener el personal, investigar de manera profunda cuales serian las causas de permanencia en cada uno de los empleos, esto para cargos estratégicos dentro de las compañías.

Es fundamental dentro de los procesos de selección de gerentes de recurso humano evaluar la competencia de negociación y capacidad de desarrollo de personas, ésta impacta directamente el negocio como tal y afecta de manera positiva o negativa la cultura organizacional, ya que el gerente en muchas ocasiones en nuestro contexto colombiano estará en la capacidad de mostrarle a la alta gerencia la importancia de estructurar procesos orientados a atraer y retener talento dentro de la compañía.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Moreno, Tania (2008), Artículo CNN Expansión, Ciudad de México, [www.cnnexpansion.com](http://www.cnnexpansion.com). Fecha de consulta 1 de agosto de 2012
- Chan, Dr. Alvin (2004), The Challenges of Human Resource Management, China, [www.articleset.com](http://www.articleset.com). Fecha de consulta 2 de agosto de 2012