

**Retención Y Desarrollo de Personal: Principales Estrategias Que Aplican Las
Empresas Chilenas Y Las Colombianas**

Diana María Alfonso Rodríguez

John Mauricio Chávez Oliveros

UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ

JORGE TADEO LOZANO

II SEMINARIO INTERNACIONAL DE LAS ORGANIZACIONES

MIREYA LOPEZ

ENERO 2012

BOGOTA



Universidad de Bogotá
JORGE TADEO LOZANO

RESUMEN

El principal recurso de una organización son sus empleados, muchas empresas ignoran el valor que sus colaboradores aportan al negocio y habitualmente fallan al alinear, motivar, desarrollar y recompensar a sus empleados.

Por esto el profesional del talento humano enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad, donde las empresas esperan que el aporte sea de enfoques más sociales y humanos. Esto ha resaltado la necesidad de fortalecer las estrategias que permitan la retención del capital humano con mayores facultades, se evidencia en él uno de los activos primordiales de la empresa y un elemento determinante en la efectividad de su accionar.

ABSTRACT

The main resources of an organization are its employees, many companies ignore the value that its employees bring to the business and usually the organization fails to align, motivate, develop and reward her employees.

For this reason the human talent's professional faces in this field one of the most significant challenges of its business, where the company expects the contribution is of social and human approaches. This has highlighted the need to strengthen strategies for the retention of human capital with more power as evidenced in one of the main assets of the company and a key factor in the effectiveness of its actions.

KEYWORD: Retención, estrategia, talento humano, organizaciones.

Actualmente existen uno 9.2% lo que corresponde a 2.1 millones de colombianos sin trabajo, hoy en día la tasa de desempleo que está viviendo el País es bastante amplia, sin embargo algunas organizaciones no están dispuestas a mantener y retener a sus trabajadores. El impacto que tienen los funcionarios en las organizaciones es valioso e importante ya que no es fácil obtener un recurso humano bien calificado y motivado, los funcionarios adquieren conocimiento, experiencia y experticia en su día a día, permitiendo que se vuelvan más expertos y prácticos en los procesos que manejan dentro de la organización, el manejo de estos procesos permite que los funcionarios sean más indispensables por lo tanto se debe aprovechar al máximo el potencial que tiene la organización, como es el recurso humano.

Para algunas organizaciones es importante atraer, retener y mantener el talento humano, ya que este puede impactar en los resultados tanto positivos como negativos de la organización, algunas organizaciones recopilan información valiosa a través de las entrevistas de retiro que manejan dentro del proceso, al momento de la desvinculación del personal. Sin embargo esta información que puede llegar a ser de gran utilidad no es utilizada para el mismo beneficio de la organización, por esto es de gran importancia hablar de: ¿Cómo podemos en una organización atraer y retener al personal? y ¿Qué estrategias se deben implementar para retener el mejor talento humano?

En el presente escrito se mencionarán algunas estrategias que debemos tener en cuenta como organización para poder implementar programas de retención en las empresas colombianas, así mismo se establecerá la importancia que tienen los funcionarios dentro de una organización.

La importancia de retener al mejor talento humano como estrategia organizacional conlleva a evaluar los métodos y prácticas que se encuentran implementados en el departamento de gestión humana, que son empleados desde el momento en que se realiza la búsqueda del personal y que llegan a ser políticas bajo los lineamientos de la organización.

Las organizaciones son personas, en la actualidad, el Talento Humano se observa como principal recurso de una organización. Sin embargo es evidente que para algunas organizaciones el factor humano no es tenido en cuenta. Algunas organizaciones pasan por

alto el valor que tienen sus colaboradores, dejando atrás la importancia que ellos le brindan al negocio, ocasionando con ello fallas a la hora de establecer procesos motivacionales y de recompensa efectivos.

En este sentido, el desafío más importante para el área que tiene el direccionamiento del departamento de recursos humanos, es el hecho de incorporar y mantener excelentes empleados. Es por esto que las empresas esperan del encargado de este direccionamiento estratégico, una actitud encaminada al fortalecimiento de enfoques que prioricen en lo social tanto en los procesos de selección, como en las estrategias de retención del personal del cual está a cargo.

“Según Grant (1996) citado por Francisco santa cruz (2011), recomienda a las organizaciones que dediquen una atención preferente a identificar, desarrollar y proteger aquellos recursos y capacidades que aseguren el logro de una ventaja competitiva sostenible y por tanto, lograr rentas superiores a las de sus competidores a largo plazo”. “Para ello, Grant (1996) citado por Francisco santa cruz (2011), propone tener en cuenta tres actividades: 1) la empresa debe identificar sus propios recursos y capacidades, 2) debe evaluarlos, es decir, determinar en qué medida son útiles y adecuados para conseguir una ventaja competitiva y poder mantenerla en el tiempo y, por último, 3) la empresa debe fundamentar su estrategia en la utilización de los recursos y capacidades más valiosos (Grant, 1996; Navas y Guerras, 1998) citado por Francisco santa cruz (2011)”.

Las organizaciones deben incorporar y retener al personal, a quienes tengan o sean poseedores de habilidades valiosas es más importante hoy en día, ya que diversas tendencias, como lo son la globalización, el incremento de trabajo intensivo en conocimiento, aceleración de los cambios tecnológicos hace fundamental que las empresas retengan su capital humano. A pesar de las diferencias entre países, industrias o sectores de actividad, la investigación en empresas de todo el mundo señala la importancia de la retención de los empleados valiosos para el éxito empresarial. Es por esto que las empresas han implementado diversas prácticas de recursos humanos orientadas a evitar los abandonos voluntarios evitables y no deseados.

En el momento de implementar diversas prácticas de desarrollo, las organizaciones tienen más posibilidades de desarrollar ventajas competitivas sostenibles cuando poseen una fuerza de trabajo con conocimientos y habilidades valiosas, únicas y que no puedan ser imitadas por sus competidores, según “(Boxall, 1996; Wright, McMahan y McWilliams, 1994) citado por Francisco santa cruz (2011), Para que esto suceda la retención de este capital humano, y de todo lo que dicho capital lleva consigo: conocimientos, habilidades, relaciones sociales, actitudes, afectos, se convierte en un requisito fundamental para el éxito empresarial”. Por tanto, no es de extrañar el creciente interés por investigar las vías o modos diversos para lograr dicha retención.

La retención de empleados estratégicos en las organizaciones, es uno de los objetivos actuales y de futuro del área de recursos humanos que requiere de una mayor investigación (Holtom et al., 2008; Allen et al., 2010; Shaw, Dineen, Fang y Vellella, 2009; Thite, 2010) citado por Francisco santa cruz (2011).

El editor empresarial Paul Michelman abre la sección con la cuestión, (porque la retención debería ser desde hoy una estrategia central) según este autor, muchos trabajadores prefieren quedarse con el jefe actual si este le ofrece oportunidades de crecimiento, de desarrollo de sus habilidades y les promociona en sus carreras. Paul Michelman, autor de “Cómo dirigen a su gente los buenos directivos” indica que gracias a la continuidad que crea el compromiso de larga duración de los empleados, ellos ofrecen mejor servicio al cliente, donde este se convierte en crecimiento para la compañía.

La retención no es simplemente un asunto de sentirse bien, la retención de los buenos empleados es importante por tres razones:

- 1- Por la importancia cada vez mayor del **capital intelectual**.
- 2- Por el vínculo que hay entre la permanencia de los empleados y la **satisfacción del cliente**
- 3- Por el **alto costo**, el movimiento de personal o **rotación del mismo**.

Según (Wright et, al.,1994) citado por Francisco santa cruz (2011), “las empresas pueden desarrollar su talento humano mediante la utilización de prácticas de recursos humanos tales como el desarrollo, selección, evaluación, formación y sistemas de

remuneración, dirigidos a atraer, identificar y tener a los empleados de alta calidad”, estas prácticas de recursos humanos, como lo son los sistemas de reclutamiento extensivos o atractivos paquetes de remuneración, programas de formación destinados a incrementar y desarrollar las capacidades y competencias individuales ayudan con el desarrollo del talento humano de la organización.

Desde un punto de vista estratégico, las empresas deben diseñar planes de gestión de sus personas que favorezcan la retención o que traten de reducir la rotación. Este indicador es el que debe preocupar a las empresas, ya que es en la que pueden intervenir directamente a través de sus prácticas de recursos humanos, tratando de mantener a sus trabajadores más valiosos y estratégicos. Es llegar a cambiar la percepción que tiene el trabajador al momento de su renuncia, cambiar su idea de marcharse por la de quedarse, una tarea realmente compleja en la práctica empresarial.

Así mismo los empleados deben de intercambiar conocimientos, y esto se les haría más fácil utilizando las tecnologías de la información, esto quiere decir que se tiene que seleccionar a personas con actitudes específicas, deben hacerlos sentir eficaces y se debe estimular al empleado.

El **gestionar** al capital humano de una empresa ayuda al mejoramiento del clima organizacional, al incremento de la motivación, participación de los empleados y a que haya una mayor productividad. Este es un proceso del cual se benefician tanto la empresa como los empleados ya que todos trabajan satisfactoriamente por alcanzar sus logros colectivos e individuales.

Retener al Talento Humano se basa en diseñar los puestos de la forma más variada e interesante posible, para motivar y demostrar a los empleados que sus habilidades son valoradas. Atraer y retener profesionales constituye actualmente el principal desafío empresarial.

Es por esto que no solo debemos pensar en la retención de personal, sino que también se requiere de una cultura empresarial diferente, que contemple aspectos como el clima organizacional, lo que significa el reto profesional para el directivo; un estilo

orientado a personas, un reconocimiento de sus aportes, progreso y crecimiento profesional, diversas oportunidades de aprendizaje, todos estos puntos difíciles de imitar.

En las encuestas de clima, el factor de compensación rara vez es el primer problema para que una gente opte por entrar a trabajar a una empresa o moverse a otra. Y tampoco es la compensación el elemento más evaluado en las encuestas. Hay que crear paquetes de compensación flexibles a la población laboral y acordes a las necesidades de la gente.

Las personas, más que nunca, quieren dinero y menos prestaciones, hay que tomar esto muy en cuenta. Es necesario diseñar sistemas agresivos de incentivos para la gente con retos realistas, pero retadores, que le signifiquen un ingreso importante a la gente.

En los procesos actuales de gestión del Talento Humano, se parte de la premisa basada en la concepción del capital humano como uno de los activos intangibles e invaluable de la organización. De esta postura se deriva la importancia de incorporar en el ejercicio de administración del personal, una serie de estrategias que promuevan la retención del empleado más capaz cuya pérdida significaría un detrimento patrimonial para la empresa. La tarea de implementar una excelente administración de personal, se refleja en entidades chilenas en las que se tuvo acercamiento en el II seminario Internacional, un ejemplo de los cambios administrativos que se dio para el direccionamiento de personal a satisfacción de lo humano y social se ejemplariza en DHL de Santiago (Chile), donde se realizaron cambios desde la gerencia general, la cual aportó un plan de trabajo atractivo con asesoría y apoyo del área de Recurso Humanos, este fue grato para todos los funcionarios de esta entidad y les ha brindado a través de los años crecimiento a nivel colectivo (Organizacional) e individual (funcionarios), dándose así excelentes resultados económicos y por lo mismo de estabilidad de la organización.

El principal factor del éxito ha sido la continuidad y persistencia de los trabajadores, a esto lo llegamos a llamar retención de personal. En Colombia, vemos que hay empresas con grandes beneficios para sus empleados brindándoles seguridad, estabilidad y por su puesto satisfacción, un ejemplo es BANCOLOMBIA, el cual tiene establecido un excelente plan de bienestar y beneficios para sus empleados, el cual les brindan programas íntegros para ellos y sus familias, adicional planes de carrera. Otra empresa COLOMBIANA que

refleja los beneficios y satisfacción a sus empleados dando garantía de continuidad es ECOPETROL, brindan ostentosos beneficios a sus empleado e hijos, un ejemplo es la garantía de estudios superiores a los funcionarios e hijos, así mismo hacen continuamente evaluaciones de clima organización y satisfacción de cargo con el fin de mitigar el ausentismo de sus funcionarios.

La retención del personal haya su base en el diseño de múltiples e innovadoras estrategias en materia de motivación y en la demostración continua al empleado en relación a la importancia que tiene su labor para el conglomerado de la organización. No solo es importante atraer a los profesionales con mejores condiciones, es fundamental la garantía de la permanencia de los mismos en la dinámica empresarial.

No obstante, en materia de retención del personal es fundamental tener claridad en la insuficiencia del estímulo económico como eje constitutivo de la misma, más allá de ello, se requiere de una plataforma estratégica abierta a la incorporación de los diversos intereses de los trabajadores y el eslabonamiento de los mismos con los de la entidad que acoge su accionar. Poner en accionar los estímulos de remuneración se convierte en el mayor atrayente para los empleados, y por su puesto la seguridad de su continuidad en la empresa, en relación a ello y en paralelo con Chile, encontramos diferencia, tomando como referente el salario mínimo legal vigente (SMMLV), se tiene que en Chile es mayor, siendo un país de una economía de gran magnitud en desarrollo a la de Colombia, no podemos negar que la premisa del salario es la que garantiza la permanencia del trabajador a la entidad en la que se desempeña, por lo tanto es de gran importancia tener bien remunerados a los colaboradores con el fin de satisfacer su principal razón de prestar sus servicios a la empresa en la que se desempeñan.

Así mismo, si miramos detenidamente, en Chile el salario mínimo legal vigentes (SMMLV) es superior al de Colombia, pero presenta determinadas irregularidades, una de ellas es el porcentaje de incremento que se da anualmente, porque en Chile no hay una entidad gubernamental o privada que defina y regule este incremento, quedando a la libre decisión de la empresa el incremento que desea realizar a sus trabajadores.

En Colombia de forma sistemática se realiza el incremento salarial año tras año, este acuerdo se hace en representación de tres partes; líderes de sindicatos de trabajadores, representantes de los gremios de la producción y gobierno.

Por otro lado en el sistema de seguridad social, se presentan diferencias entre Chile y Colombia, dado que en Colombia se tiene una mejor estructura del mismo, el sistema de salud en Colombia brinda una cobertura del 100% en servicios básicos y de primera necesidad, a diferencia con el de Chile, el básico da cobertura hasta el 90%, el otro 10% hace parte de los desembolsos del trabajador. Si se llegase a querer tener una cobertura del 100% de los servicios de salud, es necesario adquirir un plan adicional al básico, el cual debe ser financiado por el trabajador, este descuento hace que se minimicen los ingresos netos al colaborador. Otra de las deficiencias del sistema de salud de Chile, es que no cuenta con la atención básica de odontología, este servicio como el 10% de medicina general debe ser asumido por el trabajador, si desea cobertura total debe adquirir el plan adicional que le brinde estos servicios.

Consideramos que tanto la remuneración como las prestaciones sociales, son fundamentales en la retención de personal idóneo en las áreas de cualquier organización.

Por último, la cultura organizacional y la promoción de la adaptabilidad al cambio son elementos de vital importancia en torno al encuentro de un desarrollo empresarial forjando el reconocimiento del aporte que hacen las personas a dicho proceso. El crecimiento profesional fundamentado en la garantía de oportunidades por parte de la empresa, constituye una inversión a mediano y largo plazo para la organización y no un gasto como otrora solía concebirse.

BIBLIOGRAFIA

Aranque, J., Castañeda, J., & Rivera, N. (2005). *Psicología Organizacional e Industrial*, Eco Ediciones México.

Beckhard. (2000). En F. Z. Herrera, *Psicología Organizacional*, Pearson, México.

Boxall, (1996); Wright, McMahan y McWilliams, (1994), *Análisis y prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización*, Tesis de maestría no publicada, Universidad Nacional, Bogotá, D.C., Colombia.

Grant, (1996); Navas y Guerras, (1998). *Análisis y prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización*, Tesis de maestría no publicada, Universidad Nacional, Bogotá, D.C., Colombia.

Holtom et al., (2008); Allen et al., (2010); Shaw, Dineen, Fang y Vellella, (2009); Thite, (2010), *Análisis y prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización*, Tesis de maestría no publicada, Universidad Nacional, Bogotá, D.C., Colombia.

Paul Michelman, *Análisis y prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización*, Tesis de maestría no publicada, Universidad Nacional, Bogotá, D.C., Colombia.

Wright et, al.,1994, *Análisis y prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización*, Tesis de maestría no publicada, Universidad Nacional, Bogotá, D.C., Colombia.

Contratar y retener a los mejores empleados, Harvard Business Essentials,
Recuperado el dia 10 de Enero 10 del 2012, de

<http://books.google.com.co/books?id=ZmCJKLa65q0C&pg=PA62&dq=retencion+de>

[+personal&hl=es&sa=X&ei=iDcKT5irBsShgweyl8mzAg&ved=0CEoQ6AEwBg#v=onepage&q=retencion%20de%20personal&f=false.](#)

Retener a los mejores empleados, gestión 2000, Harvard Business School Press”
Recuperado el día 10 de Enero del 2012,
[http://books.google.com.co/books?id=UgguWyVAVVsC&pg=PA15&dq=retencion+de+personal&hl=es&sa=X&ei=iDcKT5irBsShgweyl8mzAg&ved=0CEEQ6AEwBA#v=onepage&q=retencion%20de%20personal&f=false,](#)