

**La Retención Laboral Factor Crítico Para El Logro De La Plataforma Estratégica
De Las Organizaciones**

NANCY ELENA ARBOLEDA URIBE

FRANCY YURANY COLORADO VARGAS

Universidad De Bogotá

JORGE TADEO LOZANO

II SEMINARIO INTERNACIONAL EN GESTIÓN DE LAS
ORGANIZACIONES

PROFESORA CAROLINA OCHOA CORREDOR

ENERO 2012

BOGOTA

RESUMEN:

La retención del talento humano es una de las principales estrategias que poseen las organizaciones para lograr conservar en su interior aquellas personas reconocidas por ser talentosas, dichos programas facilitan a las organizaciones el logro de sus objetivos estratégicos en la medida en que les permiten alcanzar niveles de excelencia y calidad superiores a los de sus competidores. Sin embargo se debe tener en cuenta que para que estos programas sean realmente efectivos deben estar conformados por diferentes variables de tal forma que los talentos obtengan altos niveles de motivación y desarrollo, facilitando de esta manera su anclaje y permanencia en la organización.

PALABRAS CLAVES: Retención, talento humano, estrategia, programa de retención laboral, organización, logro, objetivos, motivación, desarrollo, permanencia.

ABSTRACT

The retention of human talent is one of the strategies that organizations have to achieve hold on their inside these people are recognized for their talent, these programs enable organizations to achieve their strategic objectives to the extent that allow them to achieve excellence and quality than their competitors. However, it should be noted that for these programs are really effective they must be formed by different variables so that the talents get high levels of motivation and development, thereby facilitating their anchorage and remained in the organization.

KEYWORD: Retation, human talent, strategy, organization, achievement, goalsm motivacion, development, program of retention laboral.

La retención laboral factor crítico para el logro de la plataforma estratégica de las organizaciones

El presente ensayo pretende ilustrar como la retención del talento humano clave, se consolida como un factor crítico para el logro de los objetivos organizaciones, además de poder identificar las ventajas que posee dicho programa y los riesgos o consecuencias que se pueden generar al interior de nuestras empresas por carecer de un programa retención laboral integral y efectivo.

Para comprender dicho tema se hace necesario definir técnicamente **¿Qué es la retención laboral?** La palabra RETENCIÓN, significa las múltiples estrategias que poseen las organizaciones para conservar y anclar a su negocio los colaboradores más calificados y que por alguna razón se diferencian de los demás agregando alto porcentaje de valor en los procesos que intervienen.

La palabra TALENTO, significa la capacidad de una persona para hacer muy bien cualquier actividad específica y/o especializada, implica una destreza natural y un disfrute en querer hacer algo bien, la retención laboral, aunque no cuenta con una definición técnica, se considera como el conjunto de estrategias utilizadas en las organizaciones para conservar los mejores talentos y de esta manera lograr sus objetivos.

La experiencia, formación, conocimientos y competencias que poseen y van adquiriendo día a día algunos colaboradores, hacen que poco a poco se vuelvan más diestros, especializados y ágiles en ciertas labores y mientras más especializada o vital para la organización sea dicha función, práctica y/o procedimiento, estos colaboradores se hacen más imprescindibles y por lo tanto debemos de preservarlos y aprovechar ese potencial en beneficio de las organizaciones.

Según (Coronado, Anteliz, Grateron, Martínez, Oliveros y, Zambrano, 2009. p. 3) “Recién iniciado el siglo XXI, en un entorno que cambia muy deprisa, la lucha por captar y retener el mejor talento Humano es uno de los factores claves de cualquier organización. Los conocimientos y prácticas que sólo conocen y poseen unas pocas personas hacen que estas sean considerada como “talentos” en razón a contar con algo que la organización necesita para poder cumplir con sus objetivos estratégicos”.

En nuestro país son pocas las organizaciones que cuentan con un estructurado programa de retención laboral y aquellas que lo poseen tienen como única fuente de retención la remuneración y los salarios; siendo este un mecanismo insuficiente y poco confiable en la medida que se dejan de lado otras variables importante tales como, la motivación, el clima laboral, el desarrollo profesional, intelectual, familiar y personal, la consolidación del buen nombre y las alianzas estratégicas (Harvard Business Essentials,.2003).

Estas variables han sido tenidas en cuenta en los programas de retención laboral implementados por algunas empresas chilenas, permitiendo que los verdaderos talentos se anclen y desarrollen al interior de la organización de una manera satisfactoria y trascendental, como ejemplo tenemos la reconocida multinacional IBM, que tiene adscrito a su programa de retención planes de carrera, incentivos, beneficios sociales, programas académicos, portafolios de recreación individuales y familiares, posibilitando el objetivo final de dichos programas de retención del talento humano.

Razón por la cual se hace indispensable que las organizaciones de nuestro país logren comprender que la ausencia de programas de retención laboral integrales trae graves consecuencias tales como:

- Aumento en la alta rotación de personal.
- Incremento en los gastos de capacitación e inducción.
- Mayor dificultad para lograr metas propuestas.
- Pérdida de talentos y

- Fortalecimiento de la competencia cuando es ésta quien logra anclar nuestro talento a su organización (Chiavenato, 2004. p.157).

Debido a lo anterior se hace necesario que el Departamento de Talento Humano de las empresas colombianas asuma una posición más crítica y activa frente al tema de la administración del personal, continuando con el desarrollo de sus cuatro procesos básicos, selección, desarrollo, evaluación y remuneración; pero a su vez aportando un valor agregado a la organización a través del diseño e implementación de un programa de retención laboral integral que contribuya al desarrollo y crecimiento de la organización, logrando de esta manera alinearse con la estrategia de la alta gerencia (Sánchez, 2010.p.6).

Las empresas de nuestro país se caracterizan por presentar indicadores de gestión que permiten identificar una alta rotación de personal, especialmente en cargos del nivel asistencial- operativo, como son: los auxiliares, analistas, técnicos y operarios, aunque los mencionados anteriormente son una agrupación de cargos muy importantes para el desarrollo de la operación de una determinada organización, dicha rotación no afecta tanto el negocio, en razón a que el mercado ofrece permanentemente talento humano, formado, capacitado y en ocasiones entrenado para ejercer funciones propias de estos cargos.

Pero si revisamos la rotación del personal calificado y especializado para realizar actividades propias de su formación, se hace evidente que las estrategias de retención de Talento Humano desarrolladas por las organizaciones colombianas son escasas, ineficientes y en ocasiones inexistentes, poniendo en riesgo el cumplimiento de metas financieras, la pérdida del buen nombre, la disminución de alianzas, el desarrollo interno, el buen servicio y la satisfacción de los clientes internos y externos.

Perder un talento humano calificado, por carecer de estrategias de retención es una deficiencia de la organización pero especialmente del Departamento de Talento Humano, el cual debe saber que el reclutamiento y la retención de buenos talentos, son

la base del futuro de la organización, considerando que el éxito de la mayoría de estas depende más de los bienes humanos que de los físicos u económicos (De Ansorena Cao, 1996.p.198)

En algunas organizaciones, conseguir la infraestructura física, la tecnología y el equipamiento, es un proceso relativamente fácil, ágil y sencillo, pero el talento humano y en sí el conocimiento científico que estos poseen es muy difícil de obtener y es por esto que cuando se encuentra se hace indispensable motivarlo, desarrollarlo y retenerlo, logrando convertir la selección y contratación de personal en procesos efectivos, alineados con el logro de la estrategia general, de lo contrario perderán valor y credibilidad al interior de la organización, ocasionando gastos significativos y pérdida de oportunidades en doble vía *Colaborador- Organización*.

Algunas empresas Chilenas como Maestranza Diesel, manejaban procesos de gestión humana demasiado tradicionales y esquemáticos, dificultando por tanto la retención de sus empleados, esto les trajo serias consecuencias debido a que la naturaleza de su operación requiere contar permanentemente con personal calificado y certificado para realizar las funciones que allí se requieren.

Debido a esta situación, se dio la necesidad de incorporar a su estilo de gestión, un programa de retención laboral, que les permitiera mitigar la rotación de talentos garantizando la realización del ciclo de producción que allí se realizan.

La Directora de Talento Humano de dicha empresa, expresa de manera clara que en la actualidad para ellos contratar y retener el mejor talento humano son dos aspectos que se complementan entre sí, pero que en los últimos quince años le han dado mayor relevancia a la retención del personal, pues reconocen que la escasez de talentos representa un gran impedimento para el éxito, crecimiento y evolución de su empresa.

La líder de los procesos de Gestión Humana de Maestranza Diesel reconoce que el programa de retención que poseen en este momento va mucho más allá de brindarle bienestar a los colaboradores, dicho programa logro trascender de lo rutinario a lo estratégico, al punto que en la actualidad su empresa se encuentran en la posición catorce dentro de la lista de Great Place To Work de America Latina.

En Maestranza, le dan gran importancia a este programa en especial porque gracias a su implementación lograron tener un mayor capital intelectual, un mejor clima organizacional y una notable disminución en el costo generado por el movimiento de personal, los procesos de formación y entrenamiento del nuevo talento humano.

Dicha líder considera que en el preciso momento que una organización empieza a preocuparse por crear e implementar planes de retención del talento humano no hay vuelta atrás, porque, ya ha dejado de ser una opción atractiva, rentable y competitiva en el mercado laboral, para convertirse en un empleador estratégico y favorable para el desarrollo profesional y personal de los Talentos.

En nuestro país, también se hace necesario que empecemos a gestionar programas de retención laboral integrales, debido a que la competencia que se vive en la actualidad ha puesto a los empleadores en una situación cada vez más retadora, al momento de atraer y retener a los empleados. Por eso, precisamente, las maneras de desarrollar estrategias relacionadas con este tema deben estar basadas en sistemas de bienestar, recreación, cultura, compensación, desarrollo profesional, personal y familiar, lo suficientemente atractivos para los talentos existentes, tal y como lo mencionan (Lyons y Ben-Ora, 2002 como se citó en Harvard Business Essentials. 2003).

Es el momento en que las organizaciones de nuestro país comprendan que para poder lograr niveles de estrategia y excelencia, como los que han logrado obtener algunas empresas chilenas requieren contar con un programa de retención de personal efectivo. En el libro de Administración de Recursos Humanos de Bohlander y Sherman

(2002) se encuentra como estos autores reconocen el gran impacto que tiene estos programas en el desarrollo y éxito de las organizaciones.

Los autores Bohlander y Sherman (2002.p.4) consideran que todas las organizaciones permanecen en continuo cambio y por esto es importante crear una base laboral económica, sostenible y estable que solo se pueden conseguir a través de la conservación de los mejores talentos, los cuales se podrán contener con programas de retención laboral lo suficientemente efectivos.

Así como las empresas chinelas, deberemos buscar estrategias que permitan mantener un *staff* de talentos en la organización, la alta gerencia debe saber cómo lograr que dichos empleados permanezcan anclados y motivados en sus puestos de trabajo, pero ante todo debe saber cómo actuar para generar pertenencia y apego por la organización y el ambiente de trabajo en dicho grupo de talentos.

Es por eso que con nuestro conocimiento y experiencia podemos implementar en nuestras empresas, programas de retención laboral que faciliten el logro de los objetivos de cada una de las áreas y en general de la organización. Para que dicha implementación sea más efectiva deberíamos tener en cuenta las recomendaciones del especialista en recursos humanos de la Consultora Kayros, Jorge Rucci – quien considera que para que un programa de retención sea exitoso debe contar con las siguientes variables a la hora de ser diseñado:

Desarrollo de nuevos intereses

Presentar al talento diferentes oportunidades a nivel laboral, profesional y social demostrando interés por las propuestas y sugerencias, evitando de esta manera que su cargo y rol adquieran un enfoque limitado, además se debe incentivar en ellos la participación en otras áreas y proyectos de investigación, proporcionando los medios necesarios para el desarrollo del trabajo en equipo e integración entre las áreas interdisciplinarias.

Entrenamiento

Bajo esta perspectiva se busca identificar las oportunidades de desarrollo que presenta el talento a nivel técnico y organizacional a través del acompañamiento, orientación y asignación de tareas que afirmen la confianza en su quehacer, nuevas habilidades y desarrollo de competencias. Además el proceso de entrenamiento genera un valor agregado en la medida en que facilita el proceso de adaptación de los talentos a la cultura y políticas de la organización.

Estándares de rendimiento

Estimular al talento para que los resultados se logren respetando los procedimientos y estándares establecidos generando estrategias de compensación y reconocimiento por resultados, a través de la asignación de metas, indicadores y objetivos claros, alineando las responsabilidades al logro de los objetivos y a su vez trabajando en las prioridades establecidas.

Aptitud técnica

Generar posibilidades para que otros talentos confíen en la pericia técnica del Profesional y acepten su guía en tramos de proyectos de su especialidad, optimizando el conocimiento del talento para la adquisición de nuevas tecnologías, equipos y servicios.

Teniendo en cuenta las variables anteriormente mencionadas logramos diseñar programas de retención laboral que traen beneficios implícitos y explícitos a todas las organizaciones, en especial porque en la actualidad para todas y cada una de ellas está claro que es el *capital humano* el que conforma la primera potencia o herramienta con que cuentan las empresas para alcanzar el logro de sus objetivos, permitiéndoles alcanzar niveles de excelencia y calidad superior a la de sus competidores, marcando la diferencia en sector al cual pertenece en la medida en que se logra consolidar como una organización con prácticas de gestión innovadoras y atractivas para los nuevos talentos.

En si consideramos que los programas de retención laboral, no solo facilitan a las organizaciones el logro de sus objetivos, sino que también permite a sus talentos un permanente desarrollo a nivel profesional y personal convirtiéndose en una estrategia de gestión que trae ganancias en doble vía.

Finalmente, es importante reconocer que los programas de retención laboral deben ser diseñados e implementados de una manera integral, teniendo en cuenta todas y cada una de las variables que sean importantes para los talentos, razón por la cual se hace indispensable que cada organización diseñe su propio programa de retención laboral a partir de la identificación de necesidades, objetivos y retos desafiantes para los talentos, logrando que se genere un mayor nivel de anclaje, motivación, estabilidad y bienestar.

De acuerdo con lo aprendido en el II Seminario Internación en Gestión de las Organizaciones Chile 2011, ratificamos la importancia que tiene poder implementar en las organizaciones de nuestro país, programas de retención laboral integrales que permitan un desarrollo organizacional, social y económico lo suficientemente rentables y sostenibles en el tiempo, esto solo se podrá conseguir a través de una gestión del conocimiento estratégico, intelectual y científico, que permitan mejorar las practicas de gestión de cada organización.

Chile es un país que logro desarrollar e implementar practicas de gestión que favorecen el desarrollo de las organizaciones y a su vez el de sus empleados, la caja de compensación la Araucana es una de las organizaciones que nos demuestra que Indudablemente el crecimiento, la innovación y la proyección de las organizaciones dependen en gran medida del capital humano que estas posean, en dicha empresa el capital humano se convirtió en el mayor capital intangible que poseen logrando el éxito para ambas partes.

Casos exitosos como el Banco de Chile y Maestranza obedecen a la conservación y valoración de la gestión del conocimiento que poseen, estas organizaciones son reconocidas en el medio por contar con prácticas de gestión y calidad humana lo suficientemente atractivas para lograr captar nuevos talentos y conservar los que ya poseen. Se hace necesario que en nuestro país ocurra lo mismo, necesitamos que nuestras organizaciones logren alinear sus objetivos con el capital humano y de esta manera ser más competitivos y estratégicos en el mercado.

Al hacer una comparación entre la gestión que manejan las organizaciones chilenas y las organizaciones colombianas, pero especialmente en las empresas en las que trabajamos actualmente, ratificamos que la falta de programas integrales de retención laboral y adecuadas prácticas de gestión dificulta el desarrollo y el cumplimiento de los objetivos organizacionales y particulares.

Referencias

- American Psychological Association APA (2010). *Manual de publicaciones*. Tercera Edición en español traducida de la sexta edición en inglés. México: Manual Moderno
- Bohlander G., Sherman A. Snell S. (2002). *Administración de recursos humanos*. Madrid: Thomson
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos*. (5ª ed) Bogotá. Mc Graw Hill.
- Coronado, F., Anteliz, E., Grateron, J., Martínez, L., Oliveros., M. y, Zambrano, N. (2009). *La clave es talento. Captar, Seleccionar, Retener y Gestionar Capital Humano*. Caracas, Venezuela: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez Publicaciones Talento UNESRT. p.. 3. Recuperado el 20 de marzo de 2011 de [www. C:\Users\Luna\Desktop\LA CLAVE ES TALENTO Captar, Seleccionar, Retener y Gestionar Capital Humano.htm](http://www.C:\Users\Luna\Desktop\LA CLAVE ES TALENTO Captar, Seleccionar, Retener y Gestionar Capital Humano.htm)
- De Ansorena Cao, A. (1996). *15 Pasos para la selección de personal con éxito*. Buenos Aires. Ediciones Paidós.
- Harvard Business Essentials. (2003). *Contratar y retener a los mejores empleados*. Barcelona. Ediciones de Deusto.
- Rucci, J. (2009). *Recursos humanos compartidos*. Recuperado en 2012 en <http://recursoshumanoscompartidos.bligoo.com/content/user/212586>.
- Sánchez, F. (2010). Ocho claves para retener el talento humano. *Revista MBA Educación ejecutiva* 11, 7-9. Chile

