

Estrategias para atraer, retener y sostener el talento humano en las organizaciones
Chilenas

Yadyth Rosa Cuesta Baldrich, Claudia Patricia Talero Rodríguez

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

II Seminario Internacional en Gestión de las Organizaciones

Bogotá D.C.

Enero 2012

Resumen

El propósito del estudio fue analizar las estrategias utilizadas en las organizaciones Chilenas para atraer, retener y sostener el talento humano. El éxito de estas organizaciones es el resultado de la implementación de diversas estrategias que se inician desde la escogencia de personal idóneo para cada actividad en la organización, equipos de trabajo con diversos perfiles, aptitudes y motivaciones, pero que comparten su alto compromiso con las metas y objetivos organizacionales.

La implementación de estas estrategias hace que los colaboradores tengan una imagen sólida y de prestigio de su organización, perciben que su trabajo es bien retribuido y se les brindan oportunidades de crecimiento y desarrollo de acuerdo a sus intereses; un aspecto clave es el balance que tienen entre su vida personal y laboral.

Palabras Clave: Clima laboral, valor agregado, prestigio, calidad de vida, crecimiento personal y profesional

Abstract

The purpose of this study was to analyze the strategies used in Chilean organizations to attract, retain and human talent. The success of these organizations is the result of the implementation of various strategies that start from the choice of suitable personnel for each activity in the organization, teams with different profiles, skills and motivation, but that share its high commitment to the goals and organizational objectives.

The implementation of these strategies makes the employees have a strong image and prestige of your organization, feel that their work is well paid and given opportunities for growth and development according to their interests, a key aspect is the balance that has between work and personal life.

Key words: work climate, added value, prestige, quality of life, professional and personal growth.

Estrategias para atraer, retener y sostener el talento humano en las organizaciones Chilenas

Las organizaciones para lograr retener el mejor talento humano deben hoy en día aplicar una excelente combinación de las estrategias de la gestión del talento como son el fomento de un excelente clima laboral, políticas de retribución, programas de capacitación, planes de carrera, programas de bienestar para lograr así incrementar la satisfacción de sus colaboradores, generando relaciones a largo plazo es decir sentido de pertenencia y compromiso con las metas organizacionales.

Son muchos los factores que afectan la retención del talento humano en las organizaciones, entre ellos tenemos los altos índices de deserción laboral generados por situaciones como la incertidumbre económica y los continuos cambios en las organizaciones como son las fusiones, las compras y ventas de las compañías.

Aspectos como la recesión económica hace que las organizaciones y sus colaboradores se adapten de diversas formas.

Las empresas se ven obligadas a redefinir las estrategias del negocio utilizando medidas como la reducción de costos de personal permitiéndoles garantizar productividad y su permanencia en el mercado. Los colaboradores por lo contrario viven en un ambiente de incertidumbre donde muchos agradecen el no estar desempleados y otros se adoptan a las nuevas condiciones en un ambiente de inconformismo.

Por esto hoy en día la alta dirección debe apoyar al área de gestión humana de como fuente generadora de acciones representadas en beneficios y estabilidad para sus colaboradores.

Las organizaciones Chilenas son un claro ejemplo de la implementación de esta estrategia, en nuestras visitas uno de los factores más destacados por los directivos de las áreas de gestión humana es el interés por contar con equipos de trabajo altamente comprometidos con los objetivos organizacionales, capacitados y con alto sentido de pertenencia.

En Chile es de vital importancia y forma parte de la cultura organizacional el mantenimiento del bienestar integral de los colaboradores, ya que les permite sentirse contentos, motivados, saludables y con un balance adecuado entre su vida laboral y personal.

Estas estrategias tienen como objetivo primordial el logro de beneficios para ambas partes y los resultados se manifiestan en aumento de la iniciativa, creatividad y productividad, las organizaciones que ofrecen mayores beneficios logran atraer una mayor cantidad de profesionales con ganas de pertenecer a ellas e incentiva la retención de los mejores colaboradores que se caracterizan por ser multiplicadores de la buena imagen de la compañía agregando valor al negocio.

Es importante tener claro que el éxito de la organización depende del capital humano, los equipos de trabajo son diversos en cuanto a profesiones, intereses y capacidades; razón por la cual es importante estar atentos a identificar aquellos colaboradores comprometidos con el logro de los objetivos organizacionales para poder retenerlos de manera efectiva utilizando las estrategias más eficientes y atractivas.

Organizaciones Chilenas

En las organizaciones Chilenas se manejan diversas estrategias para retener a los mejores colaboradores , esto lo realizan a través de la implementación de políticas claras que les permite retener a los profesionales y técnicos con el mejor nivel.

Las compañías ya no se limitan en cancelarles mensualmente el salario a sus colaboradores, les ofrecen lo que llamamos “*factor diferencial*” el cual esta representado en aquellas herramientas y oportunidades que les permiten crecer y proyectarse tanto a nivel personal como profesional.

Las empresas visitadas se caracterizan porque valoran a su personal y el personal valora muchísimo los beneficios que les otorgan como colaboradores, sienten que la empresa es el medio que les permite crecer y alcanzar sus metas, esto lo han logrado otorgando beneficios socioeconómicos, planes de carrera, capacitación constante, buen clima organizacional, adecuadas y cómodas instalaciones, estilos de dirección adecuados e interés por lograr que los colaboradores sientan que la realización de sus tareas diarias constituye una experiencia agradable y satisfactoria.

Los beneficios anteriormente mencionados son de gran valor para los colaboradores y otorgan prestigio a las empresas que los brindan constituyéndose en el factor diferencial frente a la competencia.

Para los directivos y el personal del área de gestión humana de las organizaciones es muy importante que los colaboradores estén satisfechos con la labor que realizan, son los

responsables de identificar las personas claves en los diferentes cargos y deben obtener lo mejor del potencial de su capital humano para que puedan desarrollar su conocimiento y experiencia.

Otras ventajas relacionadas con empleados satisfechos son los bajos índices de deserción, colaboradores con iniciativa, creativos y comprometidos con el logro de las metas organizacionales.

Es clave para el sostenimiento del talento humano de las organizaciones que se generen oportunidades de crecimiento profesional, para esto las áreas de gestión humana deben desarrollar programas de capacitación basados en competencias, obteniendo de sus colaboradores un desempeño eficiente, creativo y que satisface las necesidades de la organización.

Estrategias para retener el talento humano en la organización.

Dentro de las visitas a las diferentes empresas Chilenas como son el banco de Chile, la Araucana, Maestranza Diesel, Express de Santiago tuvimos la oportunidad que nos compartieron algunas de sus estrategias para retener el talento humano al interior de sus organizaciones, dentro de esas estrategias se destacan las siguientes:

1 Un buen clima de trabajo: el ambiente laboral al interior de las empresas es un factor vital y que influye como un factor de decisión de los colaboradores al momento de definir si siguen o no en las empresas.

Dentro de los factores que propenden un adecuado clima de trabajo son las adecuadas relaciones interpersonales y las oportunidades de crecimiento profesional.

Una de las organizaciones que destacamos por la implementación de esta estrategia es Maestranza Diesel (MD) se esfuerzan por darle bienestar a sus colaboradores, brindándoles el apoyo necesario para el logro de sus objetivos profesionales, para esto desarrollan políticas coherentes con los valores corporativos de la empresa y promoviendo una cultura de buen trato donde se atienden las necesidades de los colaboradores como las de los clientes, con esmero, amabilidad y eficiencia.

Dentro de la filosofía de esta empresa podemos destacar que trabajan como una gran familia, dentro de su cultura priorizan un ambiente laboral agradable, seguro y motivador.

En nuestra visita las directivas de la compañía mencionaban que cuentan con colaboradores con más de cuarenta años de servicio, todo esto debido a las condiciones de estabilidad que brindan.

Vale la pena destacar que para lograr contar con el mejor equipo de trabajo el área de gestión humana realiza procesos de selección exigentes y largos, se toman el tiempo para realizar un control adecuado de cada una de las etapas, como son las pruebas psicotécnicas y de personalidad que deben tomar los candidatos para los diferentes cargos, esto les ha permitido escoger el mejor personal para cada cargo.

El área de gestión humana desarrolla programas de bienestar, coordina talleres y estrategias con equipos de psicólogos, profesional de salud calidad y ambiente e involucra a los colaboradores en programas de responsabilidad social empresarial.

MD ha logrado distinciones importantes en el área de gestión humana la más destacada es la de *Great Place To Work* que la distingue como una de las 35 mejores empresas para trabajar en

Chile. Esto es el resultado de muchos años de trabajo y de la confianza de su equipo de colaboradores que les ha permitido seguirse esforzando por mejorar y estimular aspectos como la adaptación al cambio, innovación, respeto, iniciativa y creatividad.

Para estar dentro de este *ranking* MD logro un excelente puntaje en 5 factores de cultura organizacional que son: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo, camaradería, resultado de extensas evaluaciones y de las encuestas realizadas a sus colaboradores.

Vale la pena destacar que lo más valorado por los colaboradores de esta organización es el estilo de dirección utilizado por sus directivas pirámide invertida la cual consiste en que las jefaturas están al servicio de los colaboradores, ellos destacan la oportunidad que tienen de poder expresar sus ideas ante las directivas y que éstas las valoren y las tengan en cuenta para lograr el mejoramiento de los procesos esto los motiva a ser más creativos e innovadores.

MD se preocupa por el manejo de programas de bienestar para sus colaboradores como el de “*trabajar con calidad de vida*” que tiene como objetivo fundamental la prevención del consumo de drogas, alcoholismo, mejorando los niveles de salud y bienestar de sus colaboradores.

Otro aspecto importante son los beneficios que otorgan como el acceso a becas, formación en el extranjero y planes de carrera, esto les permitió obtener las distinciones como la de “*compromiso con la capacitación*”

2. Sentido de pertenencia: Este es uno de los aspectos claves para lograr la retención de talento humano en las organizaciones, hoy en día los colaboradores dan importancia a los valores

agregados que ofrecen las empresas donde laboran ya que constituyen el factor diferencial que comparan con otras empresas.

Cuando una organización cuenta con el compromiso y sentido de pertenencia de su equipo de trabajo obtiene grandes beneficios que marcan la diferencia con respecto a los competidores.

Los colaboradores con sentido de pertenencia hacia la organización trabajan con mayor motivación hacia el logro de sus objetivos profesionales y de los de la organización, se caracterizan porque se identifican con lo que hacen, con las metas organizacionales y contribuyen al logro de las mismas, creen en el producto o servicio es decir viven la marca son líderes positivos y multiplicadores de la buena imagen de la compañía

Este aspecto es uno de los más importantes que consideramos para lograr retener el talento humano en una organización y las empresas Chilenas que visitamos con sus programas de bienestar y desarrollo para sus empleados han logrado importantes resultados que permiten que sus colaboradores y sus familias los valoren como grandes beneficios.

Dentro de las estrategias utilizadas para optimizar el sentido de pertenencia se encuentran las actividades de integración, capacitación personal y profesional, acceso a facilidades de crédito, beneficios educativos, programas de salud y bienestar.

Las organizaciones que se esfuerzan por brindar a sus colaboradores las mejores condiciones para realizar su labor diaria generan motivación y satisfacción.

La implementación de programas de capacitación orientados al desarrollo profesional aumenta el sentido de pertenencia al igual que las actividades externas o cursos libres.

Los programas de apoyo a los empleados son los consideradas con mayor valor agregado, por ejemplo en la visita al banco de Chile y la araucana nos mencionaban que sus colaboradores son sus clientes principales ya que les permitían facilidades de crédito para vivienda propia, educación, recreación entre otros beneficios generando el factor diferencial que todo colaborador compara con respecto a los beneficios de otras empresas y que actúan como un factor de decisión para seguir trabajando en la organización.

Riesgos del bajo nivel de pertenencia, dentro de los riesgos más importantes encontramos la baja productividad personal y corporativa, ausencia de identidad común, falta de motivación y profesionalismo del empleado y los altos niveles de deserción.

Todo lo anterior representa costos altísimos para la organización debido a procesos de selección fallidos, inversión en capacitación y retrocesos por las continuas renuncias de colaboradores inconformes con las condiciones laborales.

3. Fomentar oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional: El estancamiento laboral es una de las mayores causas de salida y renuncia de los colaboradores debido a las bajas o nulas posibilidades de tener la oportunidad de ascender a mejores cargos en la organización.

Para evitar situaciones como esta las empresas deben desarrollar estrategias que permitan mantener a sus colaboradores satisfechos con su puesto de trabajo, garantizándoles que tendrán posibilidades y oportunidades de alcanzar nuevas responsabilidades.

Dentro de las estrategias que utilizan las empresas para incentivar a sus equipos de trabajos están los concursos internos, los planes de carrera los que constituyen un método

eficiente para desarrollar futuras aptitudes dando la oportunidad al colaborador de desarrollar las competencias necesarias para puestos de exigencias mayores.

4. Mejorar los sistemas de retribución: Mencionábamos que los colaboradores valoran los beneficios que les representan un factor diferencial, y uno de los principales estímulos es la compensación

Es importante programas de incentivos de acuerdo a las necesidades de cada trabajador y que los motive a trabajar por la obtención de las metas organizacionales.

Este tipo de incentivos son muy comunes en los cargos comerciales pero hoy en día muchas organizaciones hacen partícipes a otras áreas de la compañía de los resultados obtenidos otorgando beneficios salariales por el logro de metas o presupuestos cumplidos.

Estos facilita la implementación de los acuerdos “*ganar - ganar*” que procuran el logro de beneficios mutuos.

5. Políticas orientadas a mejorar la calidad de vida del personal: La calidad de vida de los colaboradores es clave para la retención, una organización comprometida con otorgar a su equipo de trabajo beneficios que mejoren su calidad de vida representa un enorme valor agregado que redunda en beneficios como:

- A. Evolución y desarrollo del trabajador.
- B. Motivación.
- C. Calidad en la ejecución de las tareas.
- D. Baja rotación.
- E. Bajos niveles de ausentismo.

- F. Bajos niveles de ocio.
- G. Satisfacción en el empleo.
- H. Mayor eficiencia organizacional.

Algunas de las estrategias que utilizan las organizaciones que mejoran la calidad de vida de los colaboradores podemos mencionar la flexibilidad horaria, las home office y programas de salud y bienestar que incluyen a las familias.

La mayor contribución es el balance adecuado entre el trabajo y la vida personal de cada colaborador, generando sentido de pertenencia y por consiguiente relaciones a largo plazo con la organización.

6. Incentivar la participación en los proyectos organizacionales: Esta es una de las estrategias más importantes para retener el talento humano y para ello es clave el desarrollo de adecuados canales de comunicación dentro de la organización, las compañías deben facilitar e incentivar a sus colaboradores a participar de sus estrategias y comprometerlos con la consecución de los objetivos propuestos, esto genera altos niveles de motivación generando nuevas ideas y el mejoramiento continuo.

Ejemplo de esto son las actividades donde los colaboradores generan lluvias de ideas orientadas a mejorar procesos, procedimientos y estrategias para el logro de las metas organizacionales.

Los colaboradores se sienten integrados al percibir que la organización valora sus ideas y opiniones y que las tiene en cuenta en busca del mejoramiento, le permite sentirse valorado,

tomado en cuenta y miembro de un equipo activo con el que desarrolla una relación de mayor lealtad.

7. Capacitación: Los colaboradores requieren de importantes retos para progresar por ello los programas de capacitación orientados a su crecimiento y desarrollo profesional les permite sentir que evolucionan al interior de la organización.

La implementación de estos programas mejora la eficiencia, adapta al colaborador a nuevas circunstancias y retos y les proporciona mayores aptitudes, conocimientos y habilidades, es decir mejorar sus competencias para desempeñarse mejor en su puesto de trabajo.

Es muy importante que las organizaciones inviertan recursos en estimular la preparación del capital humano necesario en los puestos considerados como críticos ya que estos son los responsables de las prioridades estratégicas

Conclusiones

La retención del talento humano en las organizaciones dependen de varios factores y es la adecuada combinación de estos lo que permite obtener los mejores resultados del capital humano organizacional.

Las organizaciones deben esforzarse por generar relaciones de confianza, incentivar el espíritu innovador de sus colaboradores, la formación continua, creación canales de comunicación adecuados, políticas de mejoramiento de calidad de vida, posibilidades de ascenso y promoción, garantías laborales en la contratación, brindar beneficios significativos lo que les permite generar una imagen sólida y seria de la empresa donde pueden desarrollar su futuro plan de carrera.

La organización debe permitir que su equipo de trabajo pueda combinar sus obligaciones diarias con oportunidades de desarrollo, calidad de vida laboral y familiar, ambiente agradable, relaciones de confianza, oportunidades de mejores ingresos y estabilidad, esta estrategia permitirá la retención del mejor talento humano.

Referencias

Madero, S. (2009). *Factores de atracción y retención del mercado laboral, para empleados potenciales*. Cali: Pontificia Universidad Javeriana.

Maestranza Diesel. (s.f.). *Maestranza Diesel*. Recuperado el 14 de Enero de 2012, de <http://www.md.cl>

Torres, E., & Perez, B. (2011). La gestión del talento y de la compensación en épocas de crisis. *Capital Humano - Michael Page International*, 51-56.