

Atracción y retención del talento humano en las organizaciones Chilenas

José Ricardo Arambulo Polo, Helbert Fernando Rodríguez Celis

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 presente ensayo aborda algunos desafíos para las organizaciones Chilenas en las estrategias de atracción y retención del talento humano. Dado que hoy en día, los puntos clave no sólo se centran en el aspecto económico, sino que cada vez se emplean más factores relacionados con la gestión de retribuciones; y, directamente ligados a programas de desarrollo en donde, por un lado juega un papel importante el talento en el sentido de trato, ambiente de trabajo, compensación, y oportunidades de desarrollo, etc.; y de otro lado, la organización en la cual el prestigio, crecimiento e imagen son de vital importancia para la sostenibilidad a largo plazo.

Palabras clave: atracción, retención, talento humano, competencias, desarrollo, gestión, compensación

Abstract

This paper addresses some challenges in the Chilean organizations in the strategic attraction and retention of human talent. Because today, the key points not only focus on the economic aspect, but increasingly used more factors related to management compensation, and, directly linked to development programs where one hand plays an important talent in the sense of treatment, work environment, compensation, and development opportunities, etc., and on the other hand, the organization in which the prestige, growth and image are vital to long-term sustainability.

Keywords: attraction, retention, human talent, competence, development, management, compensation

Atracción y retención del talento humano en las organizaciones chilenas

Hoy día, la globalización de la economía ha desviado la atención hacia el entorno laboral. El mercado ha cambiado tanto que, incluso, la propia legislación internacional modifica las normas para permitir una mayor flexibilidad. Dichas condiciones imperantes en el entorno empresarial, hacen que la gran mayoría de las organizaciones atraigan y retengan el mejor capital humano que le permitan enfrentar los retos que ello implica.

Un buen equipo de trabajo, la calidad del mismo y el correcto cumplimiento de funciones hacen que las organizaciones desarrollen una serie de ventajas corporativas destinándose a alcanzar la cima de su operación y así, generar mayor cantidad de ganancias. De esta forma lo señala Ed Michaels “*en la medida en que la economía se basa cada vez más en el conocimiento, el valor de las personas muy talentosas sigue creciendo*” (Michaels, 2003) sumado a esto, enfrentamos el requerimiento cada vez mayor de colaboradores que posean destrezas intelectuales.

Si partimos desde la definición de talento como una marca personal compuesta por la suma de habilidades creatividad, imaginación, capital intelectual e impulso emprendedor (Peter, 2006) podemos establecer que el talento es una capacidad adquirida por compromiso en donde es cuestión de disfrute, diversidad, dominio y dedicación, y dado que los talentos son múltiples, si hablamos de talento gerencial, indudablemente, estaremos relacionando la eficiencia a todos los niveles de la organización, donde se pueda contribuir al logro del propósito e impulsar su desempeño.

Por otro lado, Pilar Jericó afirma que “*el talento es igual a los resultados*” y realiza la analogía “*si no hay resultados no hay talento*” (Jericó, 2001); de igual forma establece la combinación de capacidades, compromiso y acción como elementos esenciales del talento. Capacidades en el sentido de conocimientos como a las habilidades; compromiso entre la organización y el trabajador; y acción como eje fundamental para llegar a los resultados; de cierta forma, la suma de estas tres.

Identificar al talento al interior de las organizaciones visitadas puede resultar un tanto dispendioso, más aun cuando no se cuentan con políticas definidas respecto al tema; pero podemos partir desde la forma más básica que vimos reflejada en la mayoría de las visitas, con una evaluación de personal. Es allí donde se puede elaborar un plan de mejora en aquellas brechas que se presenten según los requerimientos del puesto. Cuando se ha identificado que la persona es un recurso estratégico para la organización, podemos afirmar entonces que estamos frente a un talento.

En este sentido, Ignacio Fernández nos proporciona una idea acerca de la identificación de talento al describirlo como el “*recurso que la persona tenga (conocimientos, una capacidad,*

características personales, una red de contactos) que hace que su persona sea escasa, muy demandada en el mercado y generadora de valor” (Fernández, 2007) a lo que concluimos que dichas personas son aquellas que con sus competencias generan valor a las operaciones de la organización y sirven de palanca para el desarrollo de la misma.

Ahora bien, el talento humano es un factor importante para el funcionamiento de las organizaciones chilenas, en el sentido de que si este está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, habilidad y calidad, la organización marchará, de lo contrario esta se detendrá. (Carreño, López, Peña, & Ramos, 2007) De acá la importancia de la gestión sobre el talento humano en un país donde se brindan tanto las capacidades requeridas por la organización como el desarrollo de habilidades y aptitudes en el colaborador para hacerlo más satisfactorio, con sí mismo y con el equipo de trabajo en que se desenvuelve.

Así mismo, es posible afirmar que el principal diferencial entre organizaciones, a las cuales tuvimos la oportunidad de acceder, es el talento humano que la compone; dicho factor es clave en las operaciones del negocio y ello obliga a desarrollar estrategias que permitan no solo atracción sino retención de aquellos talentos que le agreguen valor y crecimiento. Es posible afirmar que quienes logren atraer, desarrollar y retener la mayor cantidad de capital humano, lograran desarrollar una ventaja competitiva sobre la competencia.

Desde luego que se necesita de una adecuada gerencia y de gran liderazgo en este proceso, cualquier modelo de gestión de talentos deberá guardar clara relación con la misión, visión, objetivos estratégicos y valores para que, de este modo, dichas prácticas estén alineadas tanto a la organización, como a las personas que la conforman.

En este punto, es pertinente establecer que la forma más básica de valorar a un trabajador chileno, es por medio de su pago, ya que en la generalidad pudimos establecer que una política de remuneración esta diseñada de forma estratégica en donde puede ser de gran utilidad para estimulación de los empleados a realizar sus labores; ya lo dice Tom Peter *“para que algo se haga, contrólalo. Para que algo se haga mejor, págalo. Para que algo se haga mucho mejor, págalo mucho mejor”* (Peter, 2006)

Los colaboradores invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso en el desarrollo de sus labores, a cambio, reciben algún tipo de retorno; en la medida que este tipo de retorno sea mas gratificante mayor será la fidelización del empleado con la organización. Caso contrario enfrentaríamos eventos de disminución de compromiso que usualmente desembocan cuando el empleado se marche a otra organización perdiendo por lo tanto a profesionales talentosos.

Es cierto que una buena política de remuneración resulta ser un factor de atracción de talentos al mantener incentivos, beneficios extras o sobre sueldos definidos previamente, creando de este modo, a largo plazo, una fidelidad basada en la consistencia de las acciones y en la claridad de los objetivos (Johnson, 2001) acá consideramos que juega un papel importante el rol estratégico del área de gestión humana, el cual radica en la comprensión de las necesidades y expectativas del mercado laboral para desarrollar dichas estrategias de reclutamiento, desarrollo y retención; y desde luego, conocer perfectamente cuales son los talentos que existen al interior de la organización

Esto también indica que no basta con otorgar altas remuneraciones a los colaboradores, sino que también *“es fundamental conceder un conjunto de herramientas y oportunidades que les permitan crecer y proyectarse profesionalmente en el tiempo dentro de ellas.”* (AméricaEconomía.com, 2011) Así la retribución por el trabajo realizado, puede representar un motivante que ayude a reforzar el compromiso de los empleados con la organización, de modo que se pueda lograr una retención del mismo.

Desligándonos de los factores económicos, hay que tener en cuenta las necesidades de reconocimiento de las personas y las expectativas que estas tengan, ya que de omitirlas, es probable que el capital humano se oriente hacia la búsqueda de mejores lugares para trabajar; tal y como lo pudimos apreciar en las intervenciones de los directivos de gestión humana consultados. Hay que tener en cuenta que el desarrollo de personas y, sobre todo, de los equipos altamente talentosos no solo depende de la capacitación en cuanto a conocimientos se refiere, también mejorar las características de personalidad y desarrollo de habilidades que le hagan mas competente en el puesto de trabajo.

Así las cosas, queda claro que existen dos formas de generar talento; por un lado mediante la selección de profesionales que posean capacidades, potencialidades y compromiso acorde a lo requerido, dicho en otros términos, atracción de talentos. Por otro lado, generar un entorno donde el compromiso sea la motivación por permanecer y aportar valor, es decir, retención de talentos. En ambos escenarios, lo que se busca es satisfacer las motivaciones de los empleados y articular el paso del talento individual al colectivo.

La estrategia de desarrollo seguida por Chile sugiere un elevado interés en la mejora del bienestar de los trabajadores y la creación de políticas de desarrollo, las cuales se han ido forjado paulatinamente en el tiempo, por medio de los aumentos en la productividad de la economía. Un escenario con resultados que más bien han sido mixtos ya que al observar la tasa de desempleo, se denota una tendencia decreciente a través del tiempo, tan es así que en los últimos años resulta bastante favorable en el contexto internacional.

Cada día más organizaciones descubren el potencial de sus colaboradores y como estos impactan sobre los resultados del negocio, más así en un país donde abundan los tratados de libre comercio y la competitividad económica es clave. Entonces, las áreas de gestión humana cobran una mayor importancia al idear planes de beneficios, evaluación de desempeño, control de riesgos profesionales, planes de educación y capacitación, todo ello orientado a cultivar y mantener el capital intelectual, considerado como el mejor talento con el que puede contar una organización. En resumidas cuentas, tener una relación eficaz de los colaboradores con el fin de alcanzar los objetivos tanto organizacionales como personales.

En tal sentido, consideramos pertinente reflexionar acerca de la importancia del talento humano como eje de la competitividad y pieza clave en el éxito de la organización. Por ello, nos centramos en las estrategias de atracción, y retención del equipo humano utilizadas por las distintas organizaciones chilenas visitadas con el fin de establecer cuáles han resultado más exitosas tanto para los empresarios, sin dejar a un lado, claro está, las personas.

Dada la información anteriormente expuesta queda claro que ya no es suficiente con ofrecer los mejores salarios; se necesita crear la percepción de que la organización es un lugar excelente para trabajar y en donde es posible desarrollar línea de carrera. Es pertinente de igual

modo, reconocer la importancia del empleado en la organización y su interacción con la misma; bajo este principio consideramos que existen tres relaciones básicas en cualquier lugar de trabajo:

A) Empleados y sus jefes. Estableciendo la comunicación como principal eje de la organización, partimos del hecho de que si los planes son transmitidos adecuadamente en las líneas de mando, se da la sensación de cierto respaldo el desarrollo actividades; así mismo, cuando la percepción del trabajador se orienta a que puede participar en las decisiones que lo afecta, sentirá una mayor credibilidad y compromiso por su lugar de trabajo.

B) Empleados y su trabajo. En este sentido, consideramos que los trabajadores pueden sentir compromiso tanto por la labor que desempeñan como para la organización para la cual trabajan convirtiéndose, de este modo en pieza clave de éxito.

C) Empleados y sus compañeros de trabajo. Al pertenecer a un equipo de trabajo, este se dimensiona como parte integral de la organización generando de este modo el sentido de pertenencia necesario para la retención de talentos.

Queda claro que un factor recurrente en las organizaciones chilenas es el compromiso. Cuanto más es el compromiso de los empleados con la organización, mejor es la retención. En este aspecto todos los esfuerzos que se hagan para desarrollar el talento humano, en aras de retenerlo ofrecerá muchas mas ventajas en materia de reclutamiento y retención. Siendo de este modo, una parte en la estrategia de atracción y retención del talento humano. Así lo sostiene Ignacio Fernández el talento humano *“es inimitable, intangible y uno de los ejes de las ventajas competitivas de las empresas”* (Fernández, 2007)

Ahora bien, es posible determinar que las oportunidades que se puedan brindar en cuanto al desarrollo de habilidades, crecimiento personal y reconocimiento, representan factores influyentes en el diseño de estrategias en la gestión de recursos humanos. Sin embargo, no hay que dejar a un lado la existencia de una clara preferencia por los modelos de incentivos económicos sobre aquellos que llamamos de reconocimiento.

Tal y como queda señalado en informe de It Hunter, *“la primera forma concreta de valorar a un trabajador es por medio de su remuneración. Asimismo, las organizaciones debieran contemplar planes de incentivos y beneficios, como una forma de premiar el buen*

desempeño” (AméricaEconomía.com, 2011) en cuyo caso consideramos la existencia de una preferencia hacia ofertas laborales donde esta implícito los planes de desarrollo, en especial, si se trata de aquel que este iniciando en el mundo laboral; a esto, lo hemos denominado como cierta inclinación por el crecimiento futuro en la organización.

De esta forma, consideramos que para gestionar el talento humano es vital considerar independientemente cada estilo estratégico y según sea, orientarlos dependiendo el sector económico en el que se desenvuelven (ello es, según lo visto financiero, transporte, educativo, industria, etc.,) cada estilo sostiene prácticas de atracción, desarrollo y retención de modo muy distinto a los otros. Con esto, hacemos énfasis en el diferenciador entre las prácticas usuales de la gestión de talento y el estilo estratégico de la organización.

Definir una política que permita el equilibrio entre los planes de pagos y los paquetes de compensación, que no solo permita atraer sino conservar el mejor talento, será de vital importancia al interior de la organización.

Análisis del tema

Aunque como ya se ha afirmado con anterioridad no es posible establecer políticas claras de atracción y retención de talentos en las organizaciones chilenas, sí se puede percibir la existencia de un sistema por ocasión de la escasez del talento individual y la importancia en la inteligencia colectiva de la organización.

De manera tal, que en este sistema se puede entender mejor separando los conceptos del mismo; por un lado la atracción de nuevo talento humano y por otro la retención talento con el que cuenta la organización. Entonces hay una coexistencia de dos variables del sistema que si bien son complementarios, es importante diferenciar uno del otro.

Así las cosas, se aborda primero la variable de atracción de nuevo talento a la organización, y aquí so pena de ser repetitivo nuevamente se cita: *“la primera forma concreta de valorar a un trabajador es por medio de su remuneración. Asimismo, las organizaciones debieran contemplar planes de incentivos y beneficios, como una forma de premiar el buen desempeño”* (AméricaEconomía.com, 2011), es así que a través de salario y compensación, de modo que el trabajador talentoso reconozca que es valorado y esto se refleja directamente en su pago, convirtiéndose este en un factor determinante para que el nuevo talento sea incorporado en la organización.

A pesar de la realidad anteriormente expuesta, la misión no solo se limita a atraer el talento; también es necesario mantenerlo en la organización y hacer que brinde lo mejor para la misma, es allí donde otros factores diferentes a la remuneración empiezan a tener influencia, pues como es de conocimiento general, los talentosos serán siempre llamados hacia otras organizaciones.

La retención de talento se alcanza únicamente cuando se ha logrado comprometer al individuo con la organización y cuando los dos, individuo y organización, comparten metas comunes; es así que juntos pueden lograr cualquier objetivo y además tienen una relación de reciprocidad donde así como gana la empresa gana el individuo.

Teniendo en cuenta lo anterior, el desafío de las organizaciones para enfrentar un mundo cambiante y globalizado, más aún en Chile que es un país *“laissez faire, laissez passer”*, las organizaciones deben estar a la vanguardia siempre y atraer más y mejor talento, sin olvidar en ningún momento con el que cuenta, y poner a este último en una línea de competitividad directa con las nuevas tendencias del mercado laboral, así que el objetivo es atraer al que no está y que quién este éste satisfecho.

La atracción y retención del talento humano trae consigo un esfuerzo de toda la organización para ofrecer remuneraciones acordes al mercado laboral mundial por un lado, y por el otro identificar las necesidades particulares de los individuos, y cabe resaltar que aun cuando la compensación influye significativamente, puede no resultar determinante al momento de la elección individual.

Dentro de todo lo mencionado la organización debe establecer niveles de talento, por ocasión que estos deben ser evaluados según las expectativas, tanto de la organización como del individuo, así ambos ofrecen una contraprestación mayor y mejor según su evaluación. Resumiendo, los talentos deben ser siempre observados para valorar sus necesidades y sus aportes a la organización.

En conclusión, atraer y retener talentos es una labor constante de investigación, externa e interna, general y particular de todas las variables que influyen el desarrollo del talento humano de una organización. Para cerrar, siempre hay que recordar que todas las organizaciones son diferentes por consiguiente deben establecer mecanismos particulares conformes de sus necesidades y los requerimientos de sus talentos.

Conclusiones

Resulta interesante ver como las personas consideradas como talentosas pueden llegar a ser escasas en algunos sectores de la economía; de allí la importancia de idear nuevas estrategias que permitan atraer, desarrollar y retener a los verdaderos talentos; del mismo modo, percibimos que la generalidad de los empleados chilenos, prefiere que su compensación económica este atada en función de sus resultados individuales, generando de este modo el reto de fomentar las actividades de trabajo en equipo y la concepción de una visión compartida.

Si bien se observa un amplio abanico de posibilidades con diferentes escenarios en el ámbito de atracción de talentos, en vista de la importancia de buscar personas que guarden relación con las necesidades futuras de la organización, no se observan políticas claras en términos de retención, lo que probablemente se relaciona con la idea de que las personas talentosas, pese a ser consideradas como poseedoras de atributos distintivos, son consideradas reemplazables por otras, en el mercado laboral.

Queda claro que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente de talento humano con el que cuenta; un determinante como factor clave de éxito en la gestión del capital humano y del conocimiento.

En este punto, es menester recalcar la importancia de tener una clara convicción de que el mejor talento conduce indudablemente al mejor desempeño; definir esta política como eje de la organización, y en todos los niveles de la misma, resultara innegablemente en mejores resultados y mayor competitividad.

Por ultimo, cabe señalar que las prácticas de atracción y selección de talentos vistas en las organizaciones chilenas, no son generalizables y, en este sentido no es posible adoptar soluciones de forma estándar a problemas particulares; tal y como lo afirma Mike Johnson “*lo que resulta ser una solución ideal para una empresa de un sector determinado, puede que no lo sea en otras empresas o sectores*” (Johnson, 2001)

Referencias

AméricaEconomía.com. (01 de Marzo de 2011). *Recomiendan a las empresas retener el talento humano*. Recuperado el 10 de Enero de 2012, de MBA & Educación Ejecutiva: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/recomiendan-las-empresas-retener-el-talento-humano>

Carreño, F., López, J., Peña, J., & Ramos, T. (2007). *Administración de empresas*. Sevilla: MAD-Eduforma.

Fernández, I. (2007). Una mirada personalizada de los talentos. *Revista Desafío*, 51-56.

Jericó, P. (2001). *Gestión del talento*. Madrid: Pearson Educación.

Johnson, M. (2001). *La batalla por el talento empresarial: cómo ganar y atraer a los mejores profesionales*. Madrid,: Editorial Prentice Hall.

Michaels, E. (2003). *La guerra por el talento*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Peter, T. (2006). *El talento*. Madrid: Pearson Educación.