



UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ
JORGE TADEO LOZANO

Retención y desarrollo, factor clave en las empresas

Autor:

OSCAR ARÉVALO ZABALA

**Universidad De Bogotá
JORGE TADEO LOZANO
II SEMINARIO INTERNACIONAL EN GESTIÓN DE LAS
ORGANIZACIONES
MIREYA LÓPEZ CH.
ENERO 18 DE 2012
BOGOTÁ**

Resumen

Las organizaciones que han comprendido cuáles factores son importantes para lograr sus propósitos y obtener desarrollo organizacional, contemplan el capital humano como un elemento clave que se debe desarrollar, para que alcance su máximo potencial y le aporte valor a los procesos que tengan a su cargo y en los que se involucren. Así mismo la organización tiene como reto, retener a estas personas idóneas y que considera como valiosas por lo que son capaces de imaginar y lograr; pero es una tarea nada fácil ya que se ha de contar con un sistema de retribución que logre fidelizar a las personas con la organización y que sea congruente con la calidad de vida de los trabajadores y con los intereses de los empleadores.

Palabras Claves. Desarrollo organizacional, retención, retribución, fidelizar, calidad de vida.

Abstract

The organizations that have understood which factors are important to achieve their purposes and to obtain organizational development, they provide human capital, as a key element that must be developed in order to reach its full potential and add value to the processes that are responsible for and in which they are involved. Likewise, the organization has a challenge that consists in retain best people for what they are able to imagine and achieve, but it is not an easy task since it has to have a compensation system that achieves loyalty from the people with the organization and that is consistent with the quality of life of workers and the interests of employers.

Keywords. Organizational development, retention, pay, loyalty, quality of life.

¿La retención y desarrollo de las personas, puede ser un factor clave de éxito en las empresas?

En el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una organización intervienen diferentes variables que hacen posible el logro de estos propósitos y es precisamente allí donde el recurso humano juega un rol importante, pues es el encargado de llevar a feliz término aquellos procesos que se requieren ejecutar para la consecución de dichos propósitos. Por lo tanto, la gestión del talento humano se convierte en un elemento estratégico que puede aportar valor a los diferentes actores que están involucrados en la organización, a través de diversas políticas y acciones que sean coherentes con la estrategia de la organización.

La búsqueda de nuevos mercados en un entorno global, las crisis económicas, la competencia y el desarrollo tecnológico, convergen para hacer que las organizaciones deban tomar decisiones incluso estratégicas que desemboquen en resultados innovadores y duraderos para asegurar la existencia de las empresas; estas decisiones involucran que las personas que conforman las compañías sean cada vez más talentosas, competentes, con mejores capacidades, y que puedan ofrecer mejores resultados, agregando valor a sus labores cotidianas.

Pero no solo desde esta perspectiva se debe analizar ya que la contraparte es la panorámica que tienen los trabajadores que la conforman. Aspectos trascendentales como sus preocupaciones, deseos y expectativas; así es, que también las condiciones para desarrollar aquellas actividades se convierten en características relevantes y a tener en cuenta por parte de las organizaciones y de sus líderes, ya que todas estas variables hacen parte de la ecuación a resolver.

Una organización capaz de sortear todo tipo de obstáculo y de estar a la vanguardia es aquella que cuenta con todos los recursos necesarios para tal fin, que sean los adecuados en cantidad y calidad. Por lo cual uno de esos recursos vitales son las personas que, hoy por hoy, forman parte trascendental de cualquier organización y a tal nivel, que se ha convertido en un verdadero reto no solo tenerlos sino retenerlos para que no sean captados por empresas competidoras; desarrollar el talento humano para que sea la ventaja competitiva de las empresas.

En otras palabras, elaborar programas adecuados que permitan fidelizar a los trabajadores con la organización. Ahora bien, el reto evoluciona al ritmo de las soluciones y es cuando encontramos circunstancias donde no solo basta con lo anterior sino que se ha de hacer esfuerzos adicionales para atraer nuevos talentos a las organizaciones para inyectar de ideas, energía y vitalidad a la estructura empresarial y lograr potencializar y rentar todos los esfuerzos colocados en la gestión.

La incógnita de cómo hacer esto surge precisamente aquí cuando los planes y programas de la organización son puestos en marcha y se involucra a las personas que la integran ya que este paralelo empleado – empleador difieren de lo que espera el uno del otro y lo que ambos pueden ofrecer. Los empleadores buscan mejores resultados, menores costos y más rentabilidad, por su parte los trabajadores tratan de conseguir mejores lugares donde laborar, reconocimiento y

remuneraciones adecuadas. Es así, que surge entonces el interrogante de ¿Cuáles son esos factores que son sumamente importantes y que le aportan a la empresa para que logre tener éxito?. El objetivo del presente documento es evidenciar diferentes aspectos que se han de tener en cuenta para diseñar y poner en marcha programas de retención y desarrollo del talento humano en las empresas, mostrando las principales variables a considerar y su impacto en el entorno de la organización.

La importancia del talento humano en las organizaciones

El hecho de que una empresa exitosa sea reconocida no solo por sus clientes como tal, sino que también las personas que la conforman logren reconocerle por lo que consigue gracias a ellos, da indicios que son organizaciones que han entendido la importancia que tiene la inversión en su recurso más importante, el humano.

La capacidad que tienen las personas para enfrentar y adaptarse a nuevas circunstancias, situaciones y/o problemas a través de la puesta en práctica de sus conocimientos, sus competencias y destrezas adquiridas logran incrementar la productividad, calidad, servicio y utilidades en las empresas. Gracias a estas cualidades una organización puede alcanzar sus objetivos, evolucionar y crear nuevas estrategias organizacionales que garanticen su mantenimiento en el mercado.

Es por tanto, indispensable que las empresas miren con otros ojos, el capital humano, tanto en su dimensión particular como social, es decir que logren contemplar de manera holística al ser humano, y puedan implementar sistemas de gestión que busquen mantener y desarrollar uno de los factores clave en la consecución de sus metas.

Sin embargo la realización de esta tarea puede ser considerada titánica, ya que no es nada fácil el lograr comprender cuáles son las circunstancias adecuadas para que las personas aprovechen sus propios recursos, desarrollen su potencial y den lo mejor una y otra vez para el bienestar de la organización. Es una actividad que se puede igualmente considerar costosa y sin valor real, una inversión sin retorno e inclusive que el esfuerzo realizado se traduzca en pérdidas de capital.

Claro está, que ésta, es una visión cortoplacista, enfocada en el aporte que hace únicamente la empresa, sin considerar detenidamente y basada en investigaciones ni estudios previos, de cuáles pueden ser las contribuciones del recurso humano en una organización, dejando de lado la importancia que éste tiene en el desenvolvimiento natural de las empresas.

Por lo cual, es preciso e inclusive crítico que se examine con atención y detenimiento los factores que hacen que las personas pasen de ser elementos inherentes a la operatividad en las empresas a ser el talento humano, agentes de progreso, expansión, fortalecimiento y bienestar organizacional.

Retención laboral

La retención es un proceso que requiere de diversas maniobras empresariales que permitan el cumplimiento del objetivo de ésta; el resultado de las tácticas a utilizar se puede comparar con el deseo de las compañías de conseguir, mantener y desarrollar las relaciones con sus clientes, ya que existen diversas variables a contemplar que redundan en conocimiento de las necesidades, expectativas, deseos, gustos y motivadores entre otros, con la finalidad de poder alinear estrategias que permitan la satisfacción total de estos clientes logrando así su cometido de generar rentabilidad, posicionamiento y desarrollo de la organización. Por ende, se requiere de un mayor conocimiento del capital humano, basado en un interés real y claro, apalancado por políticas, directrices, decisiones gerenciales que respalden y empoderen todos aquellos programas que se diseñen para beneficio del talento humano.

Aunque se observa con preocupación el entorno laboral, puesto que las compañías no contemplan la retención como un factor clave por suponer gastos y no costos en estos temas, permitiendo que exista fuga de capital intelectual e incluso permiten que sus ventajas competitivas se adhieran a empresas competidoras, ahorrándoles los costos de invertir en entrenamiento, ya que el necesario se le dio en la organización inicial. La retención es un tema de vital importancia para las organizaciones que pretenden existir y desarrollarse en el tiempo, posicionarse en el mercado y expandir sus fronteras; o simplemente, primordial para mantenerse y no desaparecer.

Para poder atraer y retener el talento humano es necesario hacer más de lo que se espera o de lo básico, es importante evolucionar e inclusive trascender realizando mucho más que reclutamiento, selección, contratación e inducción. Es casi un requisito en cualquier organización que tenga una plataforma estratégica generar planes de capacitación alineados a los objetivos estratégicos, a los procesos y a las personas.

Se requieren planes de carrera, planes de sucesión, programas de desarrollo profesional y personal, sistemas de retribución más que solo de compensación, motivación, estructuras laborales flexibles, planes de beneficios y entrenamiento continuo, sin dejar de lado obviamente la responsabilidad empresarial y social, con planes de desvinculación que mermen el impacto a escala social, por la salida del personal de las empresas, ya sean por jubilación, retiro voluntario o despidos.

Todos estos procesos ya mencionados deben poder generar valor a los empleados, a la empresa y a la sociedad en general; como ejemplo se tiene el caso del tiempo que se invierte por parte de un trabajador en la empresa Vs el tiempo destinado para su familia, esparcimiento, recreación entre otros, esta variable de tiempo juega un rol muy importante en el equilibrio laboral – familiar ya que de aquí se pueden desprender tanto beneficios como contras. Las organizaciones deben apoyar y generar modelos o procesos en los cuales los trabajadores puedan desarrollarse como seres humanos en todos sus ámbitos, contrastando con la parte laboral el aporte que se realiza a través de su gestión al interior de las empresas.

Casos exitosos basados en estos modelos se evidencian por medio del “creciente número de empresas de multinivel que ofrecen a sus empleados trabajar desde sus casas”. Barragán, Castillo & Guerra (2009:151). Por tanto, modelos estructurados que estén basados en características fundamentales de las necesidades de los trabajadores son posibles e incluso es viable el desarrollo de estrategias que no solo se adapten a los requerimientos del empleado sino a las exigencias empresariales, para que se busque un equilibrio entre ambas partes y sus prioridades.

Al traer a colación el tema de generar valor a lo largo y ancho de las empresas y su impacto en la sociedad hablamos de “organizaciones amigables con la familia” Robbins (1996: 609), que procuran el bienestar mutuo (Empresa - Empleados), como es el caso del retorno de la inversión, o la recreación y seguridad que como se puede apreciar en grandes compañías como IBM o Johnson & Johnson, quienes lideran este tipo de procesos y que incluso van un poco más allá de la salud ocupacional, ya que han desarrollado una proyección en conciencia social.

Este tipo de propuestas sumadas a las analizadas anteriormente permiten realizar un refuerzo por aportar en la calidad del trabajo, la productividad de los empleados, el incremento en la retención del personal talentoso y a la mejora del rendimiento de los equipos de trabajo en general.

De no tomar conciencia empresarial y encaminar los esfuerzos de las organizaciones por obtener mejores resultados financieros a través de la disminución de costos, que desemboquen en desmejora de las condiciones laborales, vinculaciones viciadas, como sucede con la contratación por medio de temporales, cooperativas y todo tipo de tercerización, que solo promueven el desapego, la falta de apropiación de marca y despersonalización de los empleados al no ser parte constitutiva real de las organizaciones para las cuales laboran, producirán incrementos reales en la rotación de personal que a su vez apoya el desempleo, el cual disminuye la productividad corporativa y macroeconómica, generando el aumento de la inseguridad social y económica.

Con lo cual podemos observar que las decisiones en cuanto a gestión estratégica son realmente imperantes y de hecho son determinantes en el éxito de las empresas, solo que se deben abordar, integrar y adoptar con precaución, ya que la sola implementación de actividades que retengan al personal y lo desarrollen no garantizan su propio funcionamiento de manera cabal y ajustada a la realidad de la organización; y es precisamente allí donde está la clave del buen desempeño de estas estrategias, ya que solo un análisis completo y comprensión de la organización en términos de decisiones gerenciales, etapa de vida de la misma, proyección de desarrollo y su perfecto alineamiento permitirán conseguir los resultados esperados por la alta dirección.

Se han de contemplar herramientas que contribuyan al logro de estos propósitos y sean ventajas competitivas construidas con el capital humano nuevo y existente y que no necesariamente sean cargadas al presupuesto de la empresa como lo es el manejo de un salario emocional o incluso psicológico, temas de calidad de vida, bienestar, desarrollo y pasión por su actividad, puesto que “el ofrecer al empleado sueldos y salarios por encima de la media salarial, no es tan importante como

optimizar los beneficios sociales, que se centran en la conciliación de los intereses particulares con los de la organización”. Barragán et. al. (2009:148).

Dado esto, es de vital importancia comprender específicamente cómo atraer y retener el talento humano que le provee el éxito a la organización, en particular ya que no todas las estrategias o no todos los talentos aportan valor ni son garantía de éxito, se debe incluso innovar con motivación creativa, mejorar la retribución, modificar los procesos de selección y contratación, propender por que los diferentes niveles jerárquicos comprendan la importancia de valorar la labor de forma personal e individual ayudando a mejorar las relaciones Jefe – Subordinado y que incluso este distanciamiento tienda a desaparecer según la cultura de cada organización; siendo este elemento un integrador de la confianza y compromiso de los empleados con sus actividades diarias, sus líderes, su trabajo y su empresa.

estrategias de retención en las organizaciones.

Una de las principales opciones para implementar procesos asertivos de retención, contempla en principio que se deba alinear perfectamente la plataforma estratégica de la organización con todas las áreas y procesos que la conforman y con las personas que la integran, para tener unas políticas claras y puntuales, que sean conocidas por quienes estas afectan, ya que en ocasiones el desconocimiento o la falta de comunicación dentro de la organización genera malestar al interior de la misma y errores por falta información adecuada.

Hoy en día se habla de comunicación asertiva, comunicación efectiva e incluso comunicación estratégica, esta última de vital importancia para las organizaciones ya que propende por el buen uso de todas las herramientas al alcance para lograr la participación activa de los miembros y el cabal cumplimiento de sus objetivos. Por lo anterior, se evidencia que una adecuada comunicación facilita la cohesión entre los procesos y sus líderes, aportando así a que estos se desarrollen sin mayores obstáculos inherentes a su naturaleza.

Pero no basta solo con alinear estrategias, aportar recursos, comunicar apropiadamente, también se debe analizar la naturaleza de la relación laboral y las principales variables que intervienen y afectan de manera directa el desenvolvimiento de las actividades laborales. Tal es el caso de las condiciones establecidas en mutuo acuerdo por las partes involucradas: empleador y empleado, horarios, salario, labores, clima laboral, cultura organizacional, seguridad social, bienestar y riesgos profesionales, entre otros.

Sin embargo estos aspectos no son los únicos a tener en cuenta cuando de buscar un trabajo se refiere, ya que un empleado tiene diferentes factores a contemplar para aceptar una oferta laboral, y es precisamente allí donde las organizaciones tienen la oportunidad de tomar decisiones importantes para plantear opciones laborales que permitan atraer a personas talentosas que si bien es cierto aun deben pasar por un proceso interno de desarrollo en la organización para alinear el potencial actual del candidato con las proyecciones de la empresa.

Atraer el talento a las organizaciones depende en buena medida de lo que éstas tienen como visión a nivel empresarial, cómo se proyectan en el mercado laboral y que desean conseguir con sus actividades productivas, es así que cuando una empresa desea tener las mejores personas en su nómina promueven reclutamientos estratégicos por medio de entidades que preparen el recurso humano de acuerdo a sus necesidades, como universidades, institutos técnicos como el caso del SENA¹ donde las empresas llegan a buscar candidatos potenciales para cubrir vacantes específicas en ciertos niveles productivos y bajo condiciones que para las personas que se encuentran cursando estudios toman esta oportunidad como una opción valiosa ya que en muchos de los casos las personas pueden continuar laborando con la empresa luego de terminar la etapa productiva con la cual se vinculan inicialmente a la organización.

En algunos casos ciertas entidades toman a estos candidatos aun en formación para continuar este proceso, garantizando un desarrollo de capacidades óptimas y alineadas con las necesidades de las empresas y el logro de sus objetivos.

Por otra parte también es necesario contemplar aquellos procesos que son netamente legales y normativos que procuran el bienestar general de los trabajadores en cada país, que por supuesto son aspectos que los protegen y favorecen en diversos campos, como lo son la salud, seguridad y hasta la vejez; este tema tan relevante, muchas organizaciones lo toman como algo simple y reglamentario, es decir hacen lo que tienen porque es obligatorio, pero no se contempla como la oportunidad de mostrar beneficio alguno por su cumplimiento, además que no es algo que se tenga que hacer porque si, sino porque genera calidad de vida para los empleados.

Se habla de buenas prácticas laborales, que es un paso hacia la mejora de los procesos internos de selección, contratación, capacitación, desarrollo y bienestar, ya que estos se ven seriamente afectados de manera positiva ya que harán muy atractiva la oferta laboral que la organización posea.

La verdad es que las buenas prácticas laborales son, por cierto, beneficiosas para el empleado, ya que no sólo tienen que ver con el respeto a sus derechos, sino con su legítima posibilidad de ser parte de una compañía, de aprender y desarrollarse profesionalmente; de aportar sus conocimientos, esfuerzos y aptitudes. Berg, Humberto (2003:17)

Como parte de estas llamadas buenas prácticas laborales se encuentran los programas de bienestar para los empleados y su núcleo familiar con proyección social como “valor compartido”. Porter & Kramer (2011: 46), que es una inversión estratégica en el capital humano que pretende mejorar las condiciones óptimas para el aumento de la productividad y con una incidencia en el comportamiento y respuesta positiva de los trabajadores, lo que cabe destacar en un retorno de la inversión para la organización. Es de resaltar la iniciativa que promueven algunas empresas, respecto a la práctica de conceptos e ideas en programas de bienestar,

¹ SENA: Servicio Nacional de Aprendizaje. Entidad adscrita al Ministerio de la Protección Social de la República de Colombia.

que van dirigidos a los empleados y a su núcleo familiar, como lo citan Berry, Mirabito & Baun (2010:79-80):

Los programas de bienestar a menudo han sido considerados como un extra agradable pero no como un imperativo estratégico. Pero la nueva evidencia nos cuenta una historia distinta. Con la reciente legislación federal sobre atención de salud en Estados Unidos, que proporciona incentivos en impuestos y financiamiento, las compañías de ese país pueden emplear los programas de bienestar para disminuir sus enormes costos en atención de salud, los que, hasta el momento, no han hecho más que crecer junto con el envejecimiento de la fuerza laboral. Con o sin incentivos gubernamentales, tener empleados sanos es menos costoso”.

Aquí comenzamos a contemplar beneficios en doble vía, no solo para el empleado sino para la compañía y de cierta forma son retribuidos los esfuerzos que se realizan mutuamente por ofrecer mejores condiciones para cada parte. Aunque no todas las buenas prácticas laborales son netamente normativas, existen otras diversas que no son obligatorias por ley pero que se aplican en las empresas con el fin de beneficiar a los trabajadores y que de acuerdo a Berg (2003) se contemplan como una sana administración que junto a las direccionadas por el Estado se traducen en rentabilidad para las organizaciones que hábil y estratégicamente las llevan a cabo.

La rentabilidad juega entonces un papel muy importante y trascendental para cualquier compañía ya que es el objetivo común de cualquier negocio; así las cosas, el reto se acrecienta cuando de motivar a los empleados y de generar ganancias a los empleadores se refiere, pues muchas de las decisiones que se toman para sopesar cualquier crisis o de mejorar aspectos económicos, son los trabajadores quienes se ven normalmente afectados o beneficiados en primera instancia.

Cuando de bajar costos se habla son las medidas como los despidos, disminución de salarios y congelación de la nómina, las que se usan a diestra y siniestra sin medir en muchos de los casos las consecuencias que esto genera en el ámbito interno, en la moral de los trabajadores e incluso en el ambiente laboral. La cultura organizacional se ve reflejada en todas estas medidas, ya que es el resultado del pensamiento gerencial de cada organización. Pero estas decisiones también son consecuencia de la realidad económica de cada país, “Conforme al estudio de *Towers Watson*, esa dificultad es más evidente en cuanto a la atracción de talento en las economías emergentes, como China, India, Brasil, que en otros entornos como *EE.UU.*, y Europa”. Torres & Pérez (La gestión del talento y de la compensación en épocas de crisis. 2011: parr 6), por lo cual, cabe anotar que las decisiones corporativas no son solo la muestra de la realidad al interior de la organización sino también del mismo país.

La atracción del talento humano y respectiva retención se deben contemplar como parte de la estrategia gerencial para generar rentabilidad en la organización pues como parte de la contribución de los empleados esta la productividad, innovación y compromiso que redundan en beneficios para los empleadores y accionistas. El costo de la rotación de personas puede ser mucho más alto, cuando de los empleados clave se trata, pues su entrenamiento, conocimiento y experiencia

se fugan de la organización cuando no existe una visión táctica de la retención de los talentos en las empresas.

En cuanto a la retención se han descrito temas tales como motivación, capacitación, entrenamiento, bienestar, buenas prácticas laborales e incluso alineación de la plataforma estratégica de la compañía que propende por manejar un mismo idioma en cuanto al gerenciamiento del recurso humano se refiere. Por lo cual, como parte de esta estrategia es imprescindible contar con un sistema de retribución adecuado que contenga mucho más que salarios...el pago que la empresa hace al empleado como contraprestación de sus servicios o mano de obra debe ser un elemento motivacional y diseñado de manera tal que pueda generar valor al proceso de retención; es así, que se puede contemplar el aspecto de la remuneración que pueden ser de diferentes tipos según los requerimientos organizacionales.

Encontramos la remuneración individual, el salario variable individual o grupal a corto o a largo plazo, y los cuales se pueden vincular al desempeño de los empleados o a sus resultados, mediante metodologías como: Destajo, comisiones de comerciales, bonos basados en objetivos, bonos discrecionales, incremento por mérito, bonos por mérito, premios individuales de reconocimiento no monetarios, participación en utilidades, participación en beneficios, participación en objetivos, variables por equipos, plan de bonos con acciones, plan de opción de acciones o plan de compra de acciones.

Con estos tipos de remuneraciones se contempla entonces un sistema salarial o de compensación complejo y que permite retribuir adecuadamente al trabajador, puesto que combinan sistemas basados en el puesto a desempeñar o en la contribución del empleado. Claro está que para poder llegar a estructurar una red salarial de este tipo se deben tener en cuenta diversas variables como las económicas (Inflación, crecimiento, prosperidad empresarial), variables de gestión (nivel del puesto, rendimiento, objetivos, competencias), variables demográficas (antigüedad) o variables de acción. Por ende, un programa de retención puede tener un componente salarial muy importante ya que puede ser no solo atrayente sino motivacional para laborar por un objetivo económico que satisfaga plenamente a un individuo según sea su necesidad, requerimiento o expectativa frente al tema monetario.

De la mano a estas propuestas están los métodos de reconocimiento que tienen las compañías para sus trabajadores, que como es de esperar, la gran mayoría enfocan sus esfuerzos en temas netamente monetarios. El conocido salario, que es el pago en dinero por la contraprestación de una labor o actividad específica y que en algunos casos se ha combinado con algunos supuestos beneficios salariales como los porcentajes que se otorgan en bonos, haciendo que se cambie la base salarial para el pago de los aportes de ley. En las diferentes teorías motivacionales se contempla que el dinero no es lo único que hace mover a las personas, sino que por el contrario existen diversos factores que pueden hacer que una persona realice una labor inclusive con más entusiasmo que el solo pago por su trabajo.

Sin embargo se observa que un salario compuesto o la conocida compensación salarial puede ser un factor atrayente o que logre retener a una persona en su actual

trabajo, pero pese a ello la brecha de la búsqueda de motivación y resultados queda demarcada, ya que se está tomando la misma teoría del pago por función, la persona sigue atada a que se le paga para lo que fue contratada, aunque los mecanismos hayan cambiado.

Es entonces importante tener en cuenta otros aspectos diferenciadores que logren generar un cambio sustancial en el modelo y provean de mejores resultados a las organizaciones. Encontramos entonces que se puede coadyuvar mediante el reconocimiento donde la empresa le expresa al trabajador su gratitud y le muestra cuán importante es su labor para el progreso de la entidad, lo cual se puede hacer por su comportamiento, resultados o aporte de ideas que permitan mejorar ya sea procesos, calidad, servicio o incremento de utilidades.

Uno de estos métodos es el Reconocimiento positivo, que logra un impacto en la persona a un nivel interior produciendo satisfacción en el empleado, compromiso y retención. Tal y como lo menciona Barragán et. al. (2009:152) "El empleado que se siente apreciado y reconocido posee una actitud positiva, mayor confianza en sí mismo y destaca su habilidad para contribuir y colaborar en equipo".

La motivación a los empleados juega un papel crucial para lograr que ellos deseen continuar laborando con su empresa, ya que cuando se ven frustrados y por el contrario son ampliamente desmotivados, su resultado es una baja productividad, menor nivel de respuesta ante los cambios, sequía de ideas creativas e innovadoras e incluso cartas de renuncia en los escritorios de los jefes de las diferentes áreas.

Mantener constantemente motivados a los trabajadores es también parte de la tarea que se ha de desarrollar si se quiere contar con talento humano que genere éxito. Como se ha descrito anteriormente es necesario plantear nuevos modelos de gestión que sean más competitivos, que atraigan y que retengan, para lo cual es necesario saber motivar, cuando hacerlo, por que hacerlo y a quien hacerlo. Son diversas variables que los líderes deben manejar y controlar para garantizar resultados a la alta dirección sin querer decir que no es parte igualmente de sus actividades ya que esto solo funciona si es una política transversal en la organización.

Una forma de motivar a los empleados es a través de permitirles participar en las diferentes actividades que sean de valor e importancia y donde ellos tengan un rol activo, que el resultado de su actividad impacte el negocio o sus principales áreas y se pueda evidenciar cuál es el resultado de lo que hacen. Esto va de la mano con la entrega gradual de responsabilidades, formándolos y desarrollándolos de manera activa en los diferentes procesos productivos de la organización. Claro está, que se ha de ser cuidadoso de quien se elige para estos procesos, ya que no todos están dispuestos a asumir responsabilidades, papeles protagónicos e inclusive, no van a querer estar en un cargo de importancia, ya sea por el pago en contraprestación o por el simple gusto de hacerlo.

Existen diversos factores que pueden ser considerados como motivantes por parte de los trabajadores, entre los cuales encontramos los procesos de formación y entrenamiento que favorecen el desempeño de las personas al interior de la organización, ya que permiten tener un conocimiento específico sobre las labores a

realizar, métodos de ejecución y experiencia en el cargo. Un programa de entrenamiento en el cargo permite generar confianza en sí mismo para el trabajador, ya que garantiza en cierta medida que una persona nueva interactúe con plena seguridad en su cargo y con las diferentes áreas con las que se relacionará; el entrenamiento continuo es también un elemento crucial para poder generar desarrollo en las personas, ya que no basta solo con una capacitación inicial o cursos básicos de ingreso, sino que debe ser algo planificado y alineado a las necesidades de la organización y de sus integrantes.

Un proceso de capacitación debe contemplar los proyectos y objetivos organizacionales para que estén apoyados por la alta gerencia y no se tomen como un gasto sino como una inversión que ha de rentar y capitalizarse en mejores resultados, mejor desempeño, mejores procesos, empleados capaces que puedan actuar con altos estándares de calidad y servicio.

casos de empresas chilenas.

Sin embargo existen más alternativas a considerar para mejorar los procesos de retención, donde hallaremos la seguridad o estabilidad laboral, selección y contratación selectiva, seguros complementarios, bonos escolares, educación formal e informal, convenios médicos y propuestas en salud como es el caso del Banco de Chile, donde contemplan beneficios para sus trabajadores a través de estrategias como: Línea 800 Doctor, donde pueden contactar telefónicamente las 24 horas del día todos los días del año para recibir orientación médica, de enfermería y nutricional, por parte de un equipo multidisciplinario de profesionales en salud. Programa de calidad de vida como lo es, Salud de la Mujer, conformado por un paquete de opciones en asesoría previsional virtual a la mujer embarazada, sexualidad adolescente, y medicina general para la mujer. Programa Orienta, asesoría a personas en temas financieros, psicológicos, legal virtual, calidad de vida y asistencia social.

Este mismo programa orienta, permite el desarrollo de aspectos que nos definen como seres humanos, tal como lo es la comunicación, por lo cual se desarrollan procesos y campañas donde las personas aprendan a comunicarse adecuadamente y sean libres de hacerlo. Programa Chile Activo, conformado por actividades deportivas, talleres culturales, ramas recreativas y escuelas de temporada, que inclusive se puede hacer extensivo al grupo familiar y que puede representar el "0.1% del total de gasto personal Banco". División Recursos Humanos del Banco de Chile (2011).

Además de lo anterior, se puede revisar un programa de desarrollo profesional y personal a través de planes de carrera y planes de sucesión, como en el caso de DHL EXPRESS Chile², donde los funcionarios deben entrenar a sus respectivos reemplazos con antelación, dejándolos totalmente capacitados para asumir el nuevo puesto en cuanto se requiera, contemplando tanto los periodos cortos como largos

² DHL EXPRESS CHILE: Empresa de transporte Express de paquetería con sede en Chile fundada en San Francisco (1996) por Adrian Dalsey, Larry Hillblom y Robert Lynn de la letra inicial de sus apellidos es que surge el nombre de la compañía.

de ausencia del titular. Caso muy particular cuando las mujeres salen a licencia de maternidad con una duración de 7 meses; aquí no solo se está capacitando a una persona para asumir el cargo de un empleado por 15 o 30 días, sino por un tiempo considerablemente largo en el que cualquier cargo puede tener variaciones, topes altos de trabajo, bajo volumen o cualquier inconveniente que solo el conocimiento de las redes laborales y la experiencia de años logra resolver.

Por lo que es muy importante que el entrenamiento sea contundente y apropiado. Mediante esta metodología no solo se provee el reemplazo a un puesto vacante temporalmente, sino que permite inclusive entrenar al sucesor del cargo, desarrollar habilidades potenciales de las personas y promover a otros cargos al personal de la compañía.

En cuanto a este tema de formación y capacitación un país eventualmente desarrollado como Chile ha venido avanzando a niveles considerables, propendiendo por fortalecer a las personas y tomando como un pilar de desarrollo el capital humano, para enfrentar los nuevos retos de la globalización y desafíos de la economía. Tal y como lo evidencia el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (cnic) quien describe la importancia estratégica de contemplar procesos formativos alineados, a los diferentes niveles del entorno de cada persona, como lo son el personal, profesional, laboral y social.

Avanzar hacia una sociedad en que las personas tienen la posibilidad de formarse a lo largo de la vida sólo es posible con un sistema articulado entre los distintos niveles de formación y dentro de ellos, un sistema que escucha atentamente las señales actuales y futuras del mercado, que provee de un balance adecuado entre competencias genéricas y específicas y que permite un tránsito fácil y permanente entre el mundo del trabajo y el mundo formativo. cnic (2010:6)

Por tanto, los aspectos relacionados con la capacitación, formación y desarrollo de las personas son considerados como factores de gran relevancia a nivel país en Chile, siendo así que se determinan políticas nacionales y se proveen de recursos a las diversas entidades que intervienen en estos procesos, inclusive con alcance privado, pues articulan de manera acertada todas las políticas que favorecen estos procesos.

Efectos positivos en la calidad de vida laboral

Cuando de calidad de vida laboral se habla es menester identificar las causas y efectos por los cuales se favorecen las organizaciones, lo cual se puede lograr a través de diferentes métodos de medición. Este tipo de mediciones se pueden llevar a cabo mediante encuestas de clima laboral que permiten observar entre algunos aspectos la calidad de vida laboral, motivación, agrado por la labor, desarrollo profesional y personal; también por medio de evaluaciones realizadas por organismos externos, donde podemos encontrar a *Great Place To Work Institute*, que con sus estudios se logran identificar factores que los empleados destacan de su trabajo a tal punto de sentir placer y orgullo del mismo, tal y como lo mencionan

Barragán et. al. (2009:146) que GPTW³ mismo define un buen lugar para trabajar como “aquel en el cual, sus empleados sienten orgullo y placer con sus trabajos y disfrutan de la compañía de otros empleados”.

Para lograr evidenciar mucho más que solo percepciones sobre un lugar idóneo para trabajar y que éste a su vez sea rentable, se ha de realizar considerables esfuerzos y pasar de contemplar el recurso humano como un gasto a una inversión, que promueva el desarrollo de la organización y que sea una propuesta de valor real para la sociedad y sus principales actores. Lo anterior no se ha de lograr sin una gerencia de recursos humanos estratégica que conozca y promueva el bienestar común de la organización en todos los ámbitos contemplados, para generar calidad de vida a los trabajadores y rentabilidad a los accionistas.

Para la consecución de una adecuada calidad de vida laboral es imprescindible vislumbrar no solo el contenido del trabajo, las condiciones laborales y los beneficios entregados, sino que también es requisito evaluar cuales son los impactos de estos aspectos al trabajador, tal como son el caso la satisfacción de las expectativas de realización, el desarrollo cultural y profesional de las personas, las metodologías para mantener en atención las capacidades laborales y otras variables que permitan el mantenimiento del pleno empleo en las organizaciones.

Adicional a lo anterior se ha de mantener una estrecha correspondencia entre el contenido del trabajo y las capacidades del trabajador, para no permitir el atropello a la calidad de vida laboral, eliminando paralelamente todas aquellas condiciones que mermen la productividad y desarrollo del talento humano como puede ser el caso de los derechos colectivos laborales, discriminación por genero, raza, religión o incluso edad. Brindar soporte y promover el respeto por la dignidad personal, condiciones y garantías de mantenimiento del derecho al trabajo en cantidad y calidad.

Todo esto para poder brindar un camino seguro que permita avanzar hacia la calidad de vida laboral, contemplando todo aquel factor o característica que contribuya en gran medida a su mejoramiento; “Un elemento fundamental para un alto nivel de calidad de vida laboral es la posibilidad real que tenga el individuo de ejecutar un trabajo en correspondencia con la capacidad y vocación que posee y donde la riqueza de contenido este presente: Contenido de elementos intelectuales, necesidad de desarrollar iniciativas y creatividad, autonomía, variabilidad de situaciones, dificultad, etc”. González Rodríguez (2006:1).

³ GPTW: Great Place To Work

Conclusiones

Es imprescindible en primera instancia poder generar estrategias gerenciales alineadas a las necesidades de las organizaciones y de todos sus integrantes para poder desplegar las tácticas que permitirán atraer y retener al mejor talento humano, que aportará y gestionará los planes de las empresas para la consecución de sus objetivos. Lo cual se podrá realizar con el diseño e implementación de programas de gestión humana encaminados a beneficiar, desarrollar y evolucionar a los miembros del equipo, para que puedan aportar valor y convertirse en la ventaja competitiva que cada organización desea tener y mantener.

Para trazar un camino de éxito, las compañías deben invertir en el capital humano, contemplando este factor como clave en sus políticas y plataformas, sin desvirtuar sus inversiones en ellos, estableciendo igualmente controles, indicadores y potencializadores de desarrollo para que logren tener un retorno de inversión tangible y cuantificable, logrando calcular el aporte del talento humano a sus procesos y operaciones.

Los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y formación deben evolucionar en las organizaciones que buscan mantenerse e incluso innovar para lograr el éxito como fuente generadora de ingresos y utilidades. Se debe incluso establecer una gerencia de retención y una política de desarrollo, ya que es el capital humano el elemento fundamental en toda organización y por la cual y para la cual finalmente se gestionan sus procesos; buscando mejorar continuamente a los trabajadores para que evolucionen realmente a "Talento Humano" y sean tratados como tal, lo cual favorecerá a todos los integrantes de la organización, pues el propender por una calidad de vida laboral solo redundará en beneficios a lo largo y ancho de la empresa.

A pesar de existir diversos factores que pueden contribuir al logro de los propósitos organizacionales, es sin duda alguna, el talento humano un factor clave que contribuye al crecimiento y desarrollo de las empresas, a la solución de las diversas situaciones que enfrentan las compañías día a día, a los nuevos retos de la economía y a los desafíos empresariales. Pero que solo con preparación, experiencia, formación, pasión por su trabajo y retribución por el esfuerzo, empeño e inclusive sacrificio laboral, las personas, integrantes de las organizaciones lograrán ser una propuesta de valor organizacional, que aporten el potencial contenido en cada ser humano, al cumplimiento de los objetivos empresariales y al mismo tiempo a la satisfacción de sus expectativas personales y laborales.

Referencias

- ④ Barragán Codina, José; Jorge Castillo Villarreal & Pablo Guerra Rodríguez (2009). La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v4-n2/4\(2\)%20145-159.pdf](http://www.spentamexico.org/v4-n2/4(2)%20145-159.pdf)., 15-12-11.
- ④ Madero, Sergio (2009). Factores de atracción y retención del mercado laboral, para empleados potenciales. Recuperado de: <http://revistaeconomia.puj.edu.co/html/modules.php?name=BookCatalog&op=showbook&bid=94>., 15-12-11.
- ④ Torres, Enrique & Pérez, Berta (2011). La gestión del talento y de la compensación en épocas de crisis. Recuperado de: <http://www.fundacio.es/ficheros/Gestion%20del%20Talento.pdf>. 15-12-11.
- ④ López, Antonio (2008). Trabajo decente para una vida decente. Recuperado de: http://www.ugt.es/Revista_Union/numero218/p46.pdf. 9-11-11.
- ④ Polo Redondo, Yolanda & Sesé Oliván, F. Javier. La retención de los clientes. Un estudio empírico de sus determinantes. Recuperado de: http://www.esic.es/editorial/editorial_revista_investigacion_contenidos.php?anterior=288&tematica=777. 12-1-12.
- ④ Berg M, Humberto (2003). Rentabilidad de las buenas prácticas laborales. Recuperado de: <http://www.oitchile.cl/pdf/publicaciones/dia/dia014.pdf>. 15-12-11.
- ④ González Rodríguez, Lázaro (2006). Calidad de vida laboral. Recuperado de: http://www.nodo50.org/cubasiqloXXI/congreso06/conf3_grodriguez.pdf. 21-1-12.
- ④ Berry, Leonard; Mirabito, Ann; Baun, William. ¿Cuáles son los retornos reales de los programas de bienestar para empleados?. En: Harvard Business Review, 88, no. 11, Dic-2010.
- ④ Porter, Michael; Kramer, Mark. Creación de valor compartido. En: Harvard Business Review, 89, no. 01, Enero/Febrero-2011.
- ④ Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice-Hall, 1996, p. 609.
- ④ Velandia Herrera, Nestor Fernando. Retribución del trabajo y calidad de vida laboral. 2011.
- ④ Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad (2010). Avances, Desafíos y Propuestas en Capital Humano: Documento de Referencia. Chile.