



Escuela de Ingeniería Comercial
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Universidad de Valparaíso



“ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTOS: DISEÑO DE UN MODELO QUE PERMITA CONSERVAR A LOS TRABAJADORES CLAVES EN LAS ORGANIZACIONES”

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: DR. REINALDO CALVO APABLAZA

ALEJANDRO RICARDO ALFARO CATALÁN

Viña del Mar, 2010

Agradecimientos

Ha terminado un gran ciclo, que siempre recordare, cinco largos y lindos años, de alegría, risas, carretes, tristezas y penas. Recuerdo como si fuera ayer, aquel día de marzo que entre a clases, sólo en una gran ciudad, pero cumplía mis sueños, entrar a una Universidad tradicional como lo fue la "Casona" y vivir en Viña, donde encontré grandes compañeros y amigos con los cuales conviví y aún sigo compartiendo, amigos de carretes, estudios y de rugby, el gran deporte que ésta ciudad me entrego.

Siempre he sentido un gran apoyo por la gente que me rodea, mi familia a quien agradezco infinitamente todo el cariño que me han dado , a mi padre Alejandro Alfaro por esforzarse cada vez más para que tanto yo como mis hermanos podamos tener una buena educación y hogar, a mi madre Olga Catalán por sus enseñanzas y valores juntos me han hecho la persona que soy, a Gabriel Alfaro mi tata quien siempre a estado a mi lado apoyándome con un buen consejo, también me ha inculcado que la educación es indispensable, a mi abuelita Olga Ochoa por enseñarme a disfrutar y vivir la vida de una mejor manera, siempre con una sonrisa, a mi abuela Teresa Díaz por su cariño y apoyo en estos años, a mis tres hermanos y primos.

Gracias a todas aquellas personas que sin ser parte de mi familia me han acompañado en estos años de vida universitaria, a mi polola por su cariño, aprecio, tiempo y apoyo durante estos últimos años de carrera, amigos, compañeros, rugbistas, a las personas que me ayudaron a terminar mi tesis y respondieron las encuestas, a los profesores en especial a don Reinaldo Calvo mi profesor guía quien con su dedicación, apoyo ha logrado guiarme con confianza y seguridad, y a los auxiliares.

Y finalmente a mi primo Daniel Núñez quien siempre estuvo junto a mi estos años apoyándome en silencio, gracias por todo, y te puedo decir ¡Dani, creo que lo logre...!

Alejandro Alfaro Catalán

Índice

Resumen Ejecutivo	6
Introducción general.....	7
Capítulo I.....	10
Marco Teórico	10
Introducción del capítulo.	11
1.El elemento humano como fuente de ventaja competitiva	12
2.Necesidades	16
2.1 Necesidades del personal	16
3.Retención de Talentos	19
3.1 Concepto de Retención	20
3.2 Concepto de Talento	20
3.3 ¿Por qué retener los talentos?	22
3.4 Objetivos de la Retención.....	24
3.5 Estrategias de Retención de talentos	25
4.Atracción de Talentos.....	30
5.Modelos de retención de talentos.....	31
5.1 Modelo de la empresa ENDESA.	31
5.2 Modelo de empresa ID Consulting.....	33
5.3 Modelo Ser y Hacer, del Talento Humano	34
Conclusiones.....	37
Capítulo II.....	38
“Investigación y Obtención de datos”	38

Índice

Introducción al capítulo.....	39
1. Investigación descriptiva.....	41
2. Investigación de mercados.....	43
2.1 Identificación del tema a investigar.....	43
2.2 Identificación de los objetivos del estudio.....	44
2.2.1 Objetivos generales.....	44
2.2.2 Objetivos Específicos.....	44
3. Desarrollo de investigación exploratoria.....	45
3.1 Datos Secundarios:.....	45
4. Desarrollo de la investigación concluyente.....	52
4.1 Determinación del universo a investigar:.....	52
4.1.1 Herramientas a utilizar:.....	52
4.1.2 Diseño de la recolección de datos.....	53
Conclusiones.....	63
Capítulo III.....	65
“Creación de un modelo de atracción y retención de talentos”.....	65
Introducción.....	66
1. Análisis de la información.....	67
2. Planteamiento del modelo.....	69
2.1 Introducción al modelo.....	69
2.2 Sugerencias al modelo.....	70
2.3 Esquema del Modelo.....	72
3. Análisis del modelo.....	73
Conclusiones.....	80

Índice

Conclusiones generales	81
Referencias:	83
Sitios Web visitados:	83
ANEXOS	85

Resumen Ejecutivo

La presente tesis tiene por título “ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTOS: DISEÑO DE UN MODELO QUE PERMITA CONSERVAR A LOS TRABAJADORES CLAVES EN LAS ORGANIZACIONES”.

En el primer capítulo se entiende más detalladamente el concepto de empleado talentoso, así como los principales antecedentes (¿Cuáles son sus necesidades? ¿Por qué es necesario retenerlos? Y sus principales objetivos). También se presentan los diferentes tipos de estrategias ocupadas por las organizaciones para captar y conservar a los talentos, finalizando con la presentación de algunos modelos de retención de atracción y retención.

En el segundo capítulo se realiza una investigación a un total de quince organizaciones que ocupan beneficios, estímulos y políticas, las cuales han tenido éxito para mantener a los empleados en el largo plazo dentro de sus recursos, posteriormente se procede a seleccionar las herramientas a utilizar y las investigaciones necesarias, concluyendo con la encuesta a los departamentos de recursos humanos o personas de las organizaciones seleccionadas.

En el tercer capítulo se procede analizar la información recopilada anteriormente. Se plantea las sugerencias y un modelo de atracción y retención de talentos, el cual es posteriormente graficado y analizado, explicando su funcionamiento a través de cada uno de sus componentes.

Introducción general.

La presente investigación se titula “Atracción y retención de talentos: Diseño de un modelo que permita conservar a los trabajadores claves en las organizaciones”. Antes de desglosar la estructura de la investigación es interesante conocer brevemente el concepto de talento y la importancia de éste en la organización.

En la actualidad, se asocia el talento con la capacidad innata de la persona que la diferencia de las demás y la hacen única. Desde esta perspectiva, las empresas necesitan talentos como fuente de ventaja competitiva, para lograr una diferenciación con los competidores.

Los recursos humanos, son un reto para las organizaciones, las personas son la pieza fundamental de las empresas pues, son estas quienes fortalecen y dinamizan a la organización a través de sus capacidades, conocimientos y habilidades.

Los conocimientos del mercado que las empresas necesitan, los poseen pocas personas, es por ello que se hace cada vez más necesario mantener y generar medidas que puedan adaptarse con el objetivo de retener a los empleados significativos para la organización.

Las organizaciones pueden aplicar la mejor tecnología, innovar, aumentar su infraestructura, optimizar sus procesos, pero si no identifican el principal recurso, es

Introducción General

decir, los trabajadores que poseen habilidades, capacidades, conocimientos y recursos únicos, difícil de imitar, no es posible que consigan diferenciarse de sus competidores.

Esta pequeña introducción al concepto de retención y atracción es de ayuda para valorar la importancia que tiene el tema, y el desafío que propone.

El objetivo general propuesto para esta investigación es desarrollar un modelo que permita conservar al personal clave, así como también, captar nuevas personas que le den aún más valor a la organización.

En la actualidad es posible observar que las organizaciones dedican sus esfuerzos en captar nuevos empleados, pero ¿Existen herramientas o estímulos adicionales para el personal talentoso que permita mantenerlos en el tiempo?

La presente investigación comenzará con el primer capítulo, es decir, el marco teórico, logrando entender más detalladamente el concepto de empleado talentoso, cuáles son sus necesidades y que medidas y/o estrategias ocupan las empresas para lograr su retención, para que puedan permanecer en el largo plazo como sus principales recursos, a ello, se agregaran modelos existentes y ocupados por empresas y autores de recursos humanos, para solventar y guiar la presente investigación, para la creación de un modelo que abarque las mejores prácticas.

En el segundo capítulo, se llevara a cabo una investigación de mercado por medio de una encuesta, seleccionando distintas empresas, que han tenido éxito en el país, a la hora de

Introducción General

retener a sus talentos. Se explicará qué entienden dichas organización por talento y si este término se asemeja o no al expuesto en el marco teórico, y que es lo hecho por cada entidad, finalizando el capítulo con el análisis de los datos antes descritos.

En el tercer capítulo se utilizara la información del marco teórico y los datos obtenidos en la investigación para generar conclusiones al respecto de las formas de atraer y retener talentos, para así obtener conclusiones óptimas al respecto. Se propondrá el diseño de un modelo que abarque todo lo estudiado en la investigación y que sirva de base y permita generar una idea de cuáles son las principales compensaciones que buscan los empleados talentosos y cuáles son las políticas implementadas por la organización.

Finalmente se analizará toda la investigación y se generara conclusiones generales, que permitan sintetizar los principales aportes de todos los capítulos.

Capítulo I

Marco Teórico

Introducción del capítulo.

En un entorno empresarial cambiante y competitivo es de vital importancia para las organizaciones los recursos con los que se dispone, uno de estos, los empleados, que son el motor principal de las organizaciones ya sea de forma individual o grupal a través de sus conocimientos y habilidades.

Al parecer no todos los empleados son “talentosos” o dicho de otra forma no todas las capacidades de las personas pueden ser valiosas para la organización. Los individuos claves son aquellos cuya pérdida produce un gran impacto en la organización, es por esto, que se hace cada vez más necesario retener a quienes demuestran ser atractivos tanto para empresa como para su competencia.

Es en este contexto donde se hace interesante estudiar cuáles son las necesidades reales de los empleados que son necesarias satisfacer, con el fin de mantenerlos en la organización.

Este capítulo comenzará por definir cuáles son las características de los empleados que pueden representar una ventaja competitiva para la organizaciones, las necesidades de las personas, luego explicará que se entenderá por retención de talentos y cuáles son sus ventajas con el objetivo de entender cuál es la utilidad de incorporar éste concepto en la organización, se explicará también cual es la estrategia de retención de talentos, finalmente con el fin de generar concepto e ideas que sean de ayuda para la investigación se expondrán modelos utilizados por las organizaciones.

1.El elemento humano como fuente de ventaja competitiva

Uno de los principales objetivos de las organizaciones es lograr una ventaja competitiva, sostenible en el tiempo, esto ha sido una de las preocupaciones permanentes de los ejecutivos y empresarios en la última década. A lo largo de la historia éste concepto ha ido cambiando, hace algunos años, los procesos productivos eran la principal ventaja, posteriormente fue el desarrollo de productos, tecnologías e innovaciones, hoy en día se ha estudiado que las personas son lo más importante dentro de una organización. A modo de síntesis es evidente, que ha existido un importante cambio cultural en la forma de estudiar este concepto.

Es en este contexto que nace el “*Enfoque de Recursos y Capacidades*”, el que plantea que la principal ventaja competitiva, se encuentran en los recursos de una organización estos pueden ser tangibles e intangibles, se entiende por estos a los factores productivos y a la forma en que estos se coordinan e interrelacionan, en otras palabras a sus capacidades.

Barney (1991) plantea que no todos los recursos y/o capacidades proporcionan la tan esperada ventaja competitiva sólo lo hacen aquellos que cumplen con dos requisitos fundamentales, que sus recursos se encuentren heterogéneamente distribuidos en la organización y que éstos sean inmóviles, es decir, que no puedan ser transferidos o vendidos. Además de estas dos condiciones, es necesario que los recursos humanos

Capítulo I Marco Teórico

cumplan con cuatro características fundamentales, para que aquella ventaja sea sostenible en el tiempo.

Las características son las siguientes:

1. Valiosas: Aquellas personas dentro de una organización que pueden contribuir con mejores ideas, capacidades y conocimientos, que el resto del personal, es decir el personal estratégico, que entrega valor a la empresa.

2. Escasos: No todas las personas poseen las mismas capacidades, conocimientos y habilidades, siendo el conjunto de estas características, poseído por un grupo menor. En términos generales entre más escaso resulte un recurso humano, más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda.

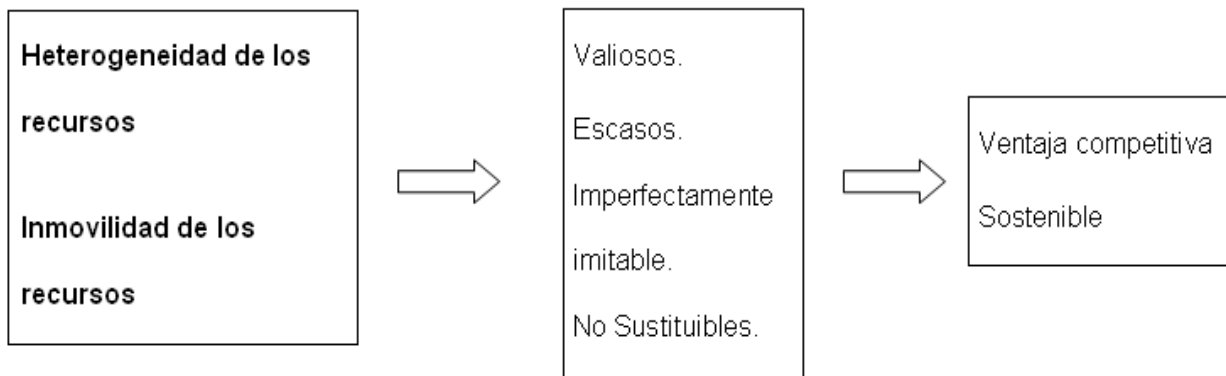
Estas dos primeras características son necesarias para constituir una ventaja competitiva, y las dos siguientes (no imitable y no sustituible), para que esté sea sostenible a través del tiempo.

3. No Imitable: Las personas realmente significativas para la organización son aquellas que proveen a la empresa de recursos, capacidades y habilidades únicas, difíciles de reproducir por la competencia.

Capítulo I Marco Teórico

4. No Sustituibles: El aporte del personal estratégico, no puede ser transferido pues es parte de las capacidades inherentes de cada individuo y sólo podrá ser reemplazable por otra persona que a su vez sea, valiosa, escasa, inimitable, y no sustituible.

La siguiente imagen resume los requisitos necesarios para lograr una ventaja competitiva sostenible.



1

A modo de síntesis es posible concluir que el personal talentoso, es decir, estratégico tienen el potencial para proveer a una organización de una fuente de ventaja competitiva sostenible y, por consecuencia, rentas superiores a los competidores.

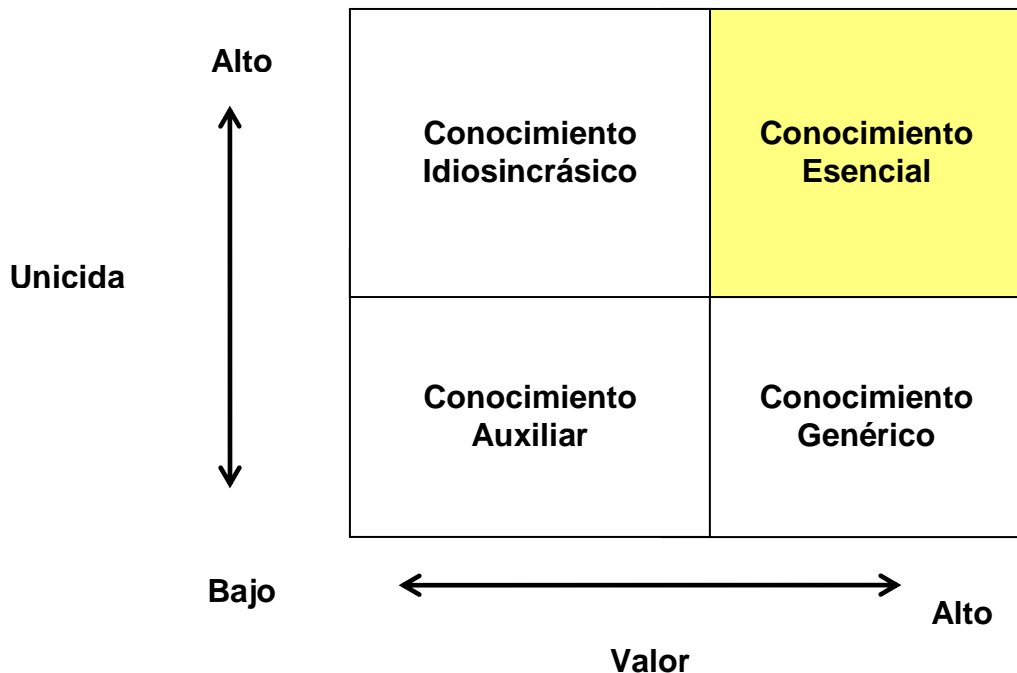
Además de las diferencias del personal es evidente que las empresas no gestionan de igual forma sus recursos humanos en función de las eventualidades que rodean a los individuos como, el nivel jerárquico y educacional, la actividad desarrollada y las

¹ :*"La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos", Ramón Valle Cabrera. Pág. 39 ,2ª Edición.*

Capítulo I Marco Teórico

necesidades, entre otras, por este motivo se hace incuestionable que no todos los conocimientos, capacidades y destrezas son propiamente estratégicas, por ello es necesario identificar cuál es el capital intelectual, éste, se entenderá como el conjunto de capital humano, social y organizativo, el que puede proveer una ventaja competitiva sostenible.

Una de las formas de estructurar el capital intelectual, es a través del modelo adjunto de Lepak y Snell, que muestra las distintas formas de mantener y mejorar la capacidad competitiva en las organizaciones, mediante los conocimientos humanos.



2

²:"La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos", Ramón Valle Cabrera. Pág.102 ,2ª Edición.

Capítulo I Marco Teórico

De los distintos tipos de conocimientos observados, el que más se ajusta a la investigación, es el cuadrante de color, pues, refleja un elevado grado de valor y unicidad, es decir, conocimiento esencial, que son la pieza principal de la empresa, aquel conocimiento base, entregado por el personal clave, quien posee un talento sobre el resto de los trabajadores, contribuyendo notoriamente a los logros de la organización.

Según Lepak y Snell, el capital humano en este cuadrante tiene valor estratégico, pues los trabajadores tienen destrezas que aportan de manera importante para alcanzar las metas de la empresa.

Se ha estudiado la importancia del personal talentoso en la organización, pero se desconoce cuáles son las motivaciones de éstos, que determina el actuar de cada individuo, en otras palabras cuáles son sus necesidades, para impedir la inmigración a otros mercados y/o a la competencia.

2.Necesidades

2.1 Necesidades del personal

En sentido general, la necesidad es un elemento básico del ser humano que evidentemente afecta su comportamiento, por este motivo es interesante su estudio, el identificar y conocer que requieren los empleados, es útil para la organización.

Capítulo I Marco Teórico

Es posible definir este concepto como aquella sensación de escasez física o mental de la persona, unida al deseo de ser compensada. Toda persona posee necesidades, las cuales a lo largo de su vida y su experiencia profesional intenta satisfacerlas.

El psicólogo Abraham Maslow, jerarquiza las necesidades dependiendo del valor requerido, plantea una serie de necesidades que engloban a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural formando una pirámide, en donde las necesidades primarias se encuentran en la base, y en la parte alta las secundarias, a ello se le debe agregar la necesidad en la vida laboral de los empleados como directivos y ejecutivos entre otros, que es reflejada en la pirámide de necesidades de recontractación.

Las personas en las organizaciones tienen distintas necesidades que esperan alcanzar, pero no todos los individuos alcanzan la cúspide, debido a capacidades, conocimientos y habilidades, que deben poseer. La pirámide adjunta nos señala dichas necesidades de forma ascendente comenzando por:



³ "Guía completa sobre fusiones y adquisiciones", Timothy J. Galpin. Pág. 115, 2001.

Capítulo I Marco Teórico

Seguridad: Necesidad del personal, de mantener su puesto de trabajo a través del tiempo, está asociado a una posible pérdida de éste.

Inclusión: Todo trabajador siente la necesidad de involucrarse cada día mas en la organización, ya sea en los procesos productivos o en la toma de decisiones. Vale decir, en una mayor participación, con el objetivo de sentirse parte de ésta.

Control: Con el paso del tiempo, el trabajador anhela mayor importancia dentro de la empresa, la cual se refleja en mayor control y toma de decisiones.

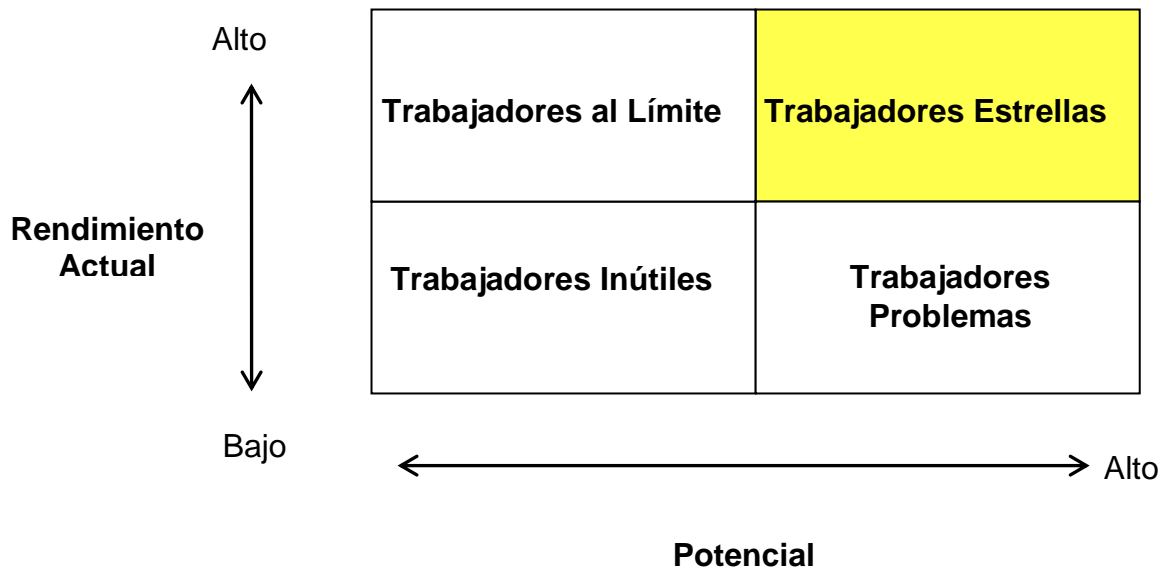
Ego: Surge con la creencia de que el trabajador, juega un papel importante dentro de la organización por los conocimientos y habilidades aportadas, los cuales se reflejaran, en bonos, incentivos, premios entre otras.

Hacer lo Correcto: Una vez satisfechas las necesidades anteriores, los trabajadores necesitan sentir que están haciendo lo correcto, dentro de la organización, en otras palabras, sentirse valorados y reconocidos.

No todos los empleados alcanzan la cúspide de la pirámide “Hacer las cosas bien”, únicamente el personal estratégico, que es reconocido y valorado, tanto dentro como fuera de la organización, logrando ser capaz de controlar y dirigir, es en este contexto donde nace la interrogante de cómo mantener en las organizaciones éste personal, muchas veces escaso, algunos autores se refieren a este concepto como retención de talentos.

3.Retención de Talentos

Como ya se ha mencionado no todos los empleados tienen igual rendimiento, al respecto Odiorne (1984) propone un modelo que permite clasificar a los empleados en cuatro grandes grupos, como se muestra la gráfica adjunta, el primero de estos es al que se hará referencia en esta investigación, son los “trabajadores Estrellas”, es decir, los trabajadores talentosos o claves para la organización tanto por su contribución actual, como por su potencial para eventuales aportes futuros.



4

Es necesario definir ambos conceptos, retención y talento para comprender con claridad que se entenderá por éste.

⁴ “La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos”, Ramón Valle Cabrera. Pág.52 ,2ª Edición.

3.1 Concepto de Retención

Existen varias definiciones conceptuales de Retención entre las que se destaca “Conservar o guardar para sí” o “hecho de impedir que alguien se vaya” según el Diccionario de la Lengua Española 2007.

De las definiciones anteriores se desprende que la retención es la manera de impedir que un individuo o grupo de personas, se marche o se aleje de un lugar, específicamente de la organización.

3.2 Concepto de Talento

El concepto de Talento posee distintas definiciones, siendo la más común la del diccionario de la lengua española 2005, que la señala como “Aquel conjunto de facultades o capacidades tanto artísticas como intelectuales” o “Conjunto de dotes intelectuales de una persona”.

Para efecto de éste estudio se entenderá, como el conjunto de capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas puestos en práctica, en términos simples, es añadir valor a lo que cada individuo sabe, quiere o puede hacer.

La visión de las organizaciones sobre su personal ha ido evolucionando a través del tiempo, antes eran un complemento de la producción, luego con los años, se les vio como un recurso más, posteriormente como un activo intangible que no le pertenecía a la

Capítulo I Marco Teórico

empresa, en los años recientes como un capital humano y en la actualidad como una ventaja competitiva difícil de imitar, comprendiendo la razón de porque es necesario retener al personal, evitar su partida a otras organizaciones y principalmente a la competencia, donde existe una gran rivalidad, tanto de productos, servicios, y aún más de recursos humanos.

Según la teoría de Idalberto Chiavenato, existen seis componentes básicos en el área de talento humano que buscan incrementar la productividad de la empresa, como lo muestra la siguiente gráfica.



5

⁵ “<http://www.scribd.com/doc/7703413/Modelo-de-Idalberto-Chiavenato>.”

Capítulo I Marco Teórico

Modelo de Idalberto Chiavenato (2002).- Chiavenato plantea que los principales procesos de la moderna gestión del talento humano se centran en 6 vertientes: en la admisión de personas que se relacionan directamente con el reclutamiento y selección de personal, en la aplicación de personas que corresponden al diseño y evaluación del desempeño de los individuos, en la compensación laboral, es decir, la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es un elemento que permite, a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus, otra de las vertientes es el desarrollo de las personas, que éstas interactúen tanto dentro como fuera de la organización para crear redes de apoyo; el último componente es la retención del personal y en el monitoreo de las personas para aumentar sus capacidades y destrezas basados en sistemas de información gerencial y bases de datos. Todos estos procesos están afectados por las condiciones externas e internas de la organización.

3.3 ¿Por qué retener los talentos?

Como ya se ha explicado, el concepto de retención de talento, se hace necesario entender, porque es necesario aplicar éste concepto en las organizaciones, por lo cual se han planteado las siguientes justificaciones:

- Cuidado del Know How: El personal valioso en las organizaciones aporta en mayor proporción los conocimientos a la empresa, lo cual se refleja en el mejor diseño, fabricación, mantención, combinación de los procesos productivos, decisiones y

Capítulo I Marco Teórico

experiencia, es decir el Know how es la habilidad con que cuenta una organización para desarrollar sus funciones, tanto productivas como de servicios, mediante su personal.

- **Imagen Empresarial:** La forma que es evaluada la empresa, no es sólo por sus clientes, productos y servicios, sino también por las condiciones de trabajos que existen en ella y las personas que las dirigen.
- **Ejecución continua de la estrategia:** Las empresas apoyan sus estrategias en el capital humano, que tiene gran valor y unicidad y por lo tanto, es probable que las organizaciones confíen en un empleo basado en el conocimiento, centrado en el desarrollo interno y en el compromiso a largo plazo de sus empleados claves.
- **Mayores utilidades para los accionistas:** Los altos cargos generalmente son ocupados por personal valioso para la organización, éstos toman decisiones, motivan al personal, entregan las herramientas necesarias a sus trabajadores, entre otras cosas, para obtener mayor productividad, lo que generará mejores utilidades para la compañía, por ello se hace necesario mantener dicho personal en la organización.
- **Altos costos de la rotación en cargos claves:** Al existir una competencia estrecha entre las organización, el trabajador estrella que generalmente ocupa cargos claves es reconocido, siendo muy demandado en dicho mercado. La eventual salida de estos individuos puede desencadenar pérdidas significativas, ya sea porque emigran a otras organizaciones o a la competencia con el conocimiento e información importante para

Capítulo I Marco Teórico

dicha institución o porque el puesto vacante podría ser ocupado por un trabajador al límite, problema o inútil (matriz de Odiorne).

En síntesis el costo que tiene para una empresa la pérdida de un empleado óptimo o clave, no sólo se cuantifica económicamente, también en tiempo, tardará entre 5 y 7 años en recuperar la inversión realizada por cada uno de los empleados dotados de capacidades y destrezas que pierda, en términos simples, cada vez que un empleado “talentoso” y productivo se marcha de la empresa, se lleva entrenamiento, experiencia y conocimiento.

Las empresas que pierden personal preparado, constantemente se caracterizan por tres rasgos negativos; Creciente fuga de clientes, aumento considerable de ausentismo y alta rotación de personal, por tal motivo es posible inferir que, la infidelidad, la ausencia de motivación y la falta de compromiso del personal es demasiado costoso y no se puede permitir ninguna organización competitiva.

3.4 Objetivos de la Retención

La retención de talentos, posee una serie de objetivos, los cuales mediante la gerencia de recursos humanos se espera lograr.

- **Mejoramiento de la cultura organizacional:** Las actividades que fomentan la formación y desarrollo tienen que relacionarse con la creación de una cultura abierta, basada en la confianza entre los empleados, clientes y proveedores.

Capítulo I Marco Teórico

- Mejoramiento de la comunicación interna y externa: Las redes tanto dentro como fuera de una organización, ayudan a obtener mayor información y mejorar su productividad, estos conceptos son manejados por el personal talentoso.

- Mejora de recursos: Los recursos pueden ser humanos y productivos, siendo los primeros la base fundamental para lograr una mejor eficacia y eficiencia en los factores productivos de la organización.

- Personal mejor capacitado: Al intentar mantener el personal significativo para la organización, implícitamente se contara con individuos más calificados y aptos para el cargo.

3.5 Estrategias de Retención de talentos

Hoy en día existe un gran aumento y preocupación por parte de las organizaciones por fidelizar a su personal estratégico, no se dirige únicamente a mantener el compromiso y evitar así la rotación de personal, sino también hacia la creación de una estrategia en la que las personas clave estén comprometidas a todos los niveles con la compañía.

La motivación por parte de la dirección es fundamental, y puede conseguirse mediante la formación, la gestión por competencias o el reconocimiento del trabajo realizado por el empleado. No obstante, la forma de motivación más efectiva son los incentivos

Capítulo I Marco Teórico

económicos, aunque en la actualidad un aumento de salario ya no es suficiente para retener a un trabajador talentoso.

Las nuevas estrategias de recursos humanos van más allá y pretenden satisfacer las necesidades personales de los empleados a través de:

Retribución flexible: En los últimos años ha evolucionado desde la entrega del salario con algunas bonificaciones y asignaciones, hasta una diversidad de formas de distribución, mediante estudios a nivel nacional como extranjero, paquetes turísticos, alquiler de autos, computadores, participación en la propiedad de la empresa, invitaciones a restaurantes o algún evento en particular, en otras palabras cualquier producto o servicio que la empresa pueda ofrecer al trabajador para su tiempo de ocio, sin que estos se sientan presionados.

La retribución engloba un sistema de tres premisas: Voluntario, Modificable y Flexible, permitiendo al trabajador decidir qué hacer con su salario y su tiempo libre, favoreciendo la autoestima.

La Conformidad de los empleados: Ofrece la posibilidad de trabajar desde el hogar aumentando la productividad, por una mejor flexibilidad en los horarios y permisos más prolongados (maternidad y paternidad), son algunos de los factores que están cambiando la forma de gestionar el tiempo del personal.

Capítulo I Marco Teórico

El objetivo es el mismo que con la retribución flexible: la retención del talento mediante la satisfacción por parte de la empresa de una necesidad real del trabajador.

Externalizar la gestión: A compañías con experiencia en el sector, para contar con un plan definido de comunicación dirigido a los empleados en el caso de la introducción de nuevos modelos de retribución. Se puede crear un portal del empleado, manuales de acogida o informes de las condiciones de la política de la empresa entre otros, logrando que los empleados comprendan y aprecien el sistema implantado por la empresa, y puedan beneficiarse de sus múltiples ventajas

Empowerment: Aplicación para delegar funciones de manera efectiva, generando confianza en los empleados claves, para ejecutar las tareas asignadas, mediante un mejor diálogo, entre empresa y ellos, observación directa, apreciando la experiencia, y capacitando constantemente aquellos que puedan generar mayor aporte en la organización.

Incentivar las expectativas: De los trabajadores proponiendo nuevas metas, proyectos y funciones que eviten la repetición en el trabajo. Mejorar la convivencia laboral, manteniendo un mejor clima organizacional positivo, evitando conflictos y rivalidades de diversa índole en la empresa.

Mejorar la relación: Del personal estratégico con la labor que realizan, facilitando las herramientas apropiadas para optimizar su trabajo, un ambiente adecuado en los cuales se sientan seguros y motivados para efectuar sus actividades. Superar las barreras de

Capítulo I Marco Teórico

comunicación que se presentan en las diversas áreas con las que cuenta la empresa, proponer reuniones de fraternidad mediante actividades de integración involucrando a las familias, como encuentros deportivos, paseos, eventos, etc.

Reconocer logros de los trabajadores: Premiar el éxito alcanzado en los resultados, corrigiendo los errores, vale decir, ser justo y utilizar los modos adecuados para referirse a ellos en los éxitos y fracasos.

Salarios acordes y atractivos: En función del mercado laboral, la actividad a realizar y sus posibilidades presupuestales, que la compensación económica cubra sus necesidades y expectativas.

Stock options: Derecho a comprar un número de acciones de la compañía a un precio fijado.

Restricted Shares: Entrega de acciones cuyos derechos sólo se consolidan si se cumplen ciertos objetivos.

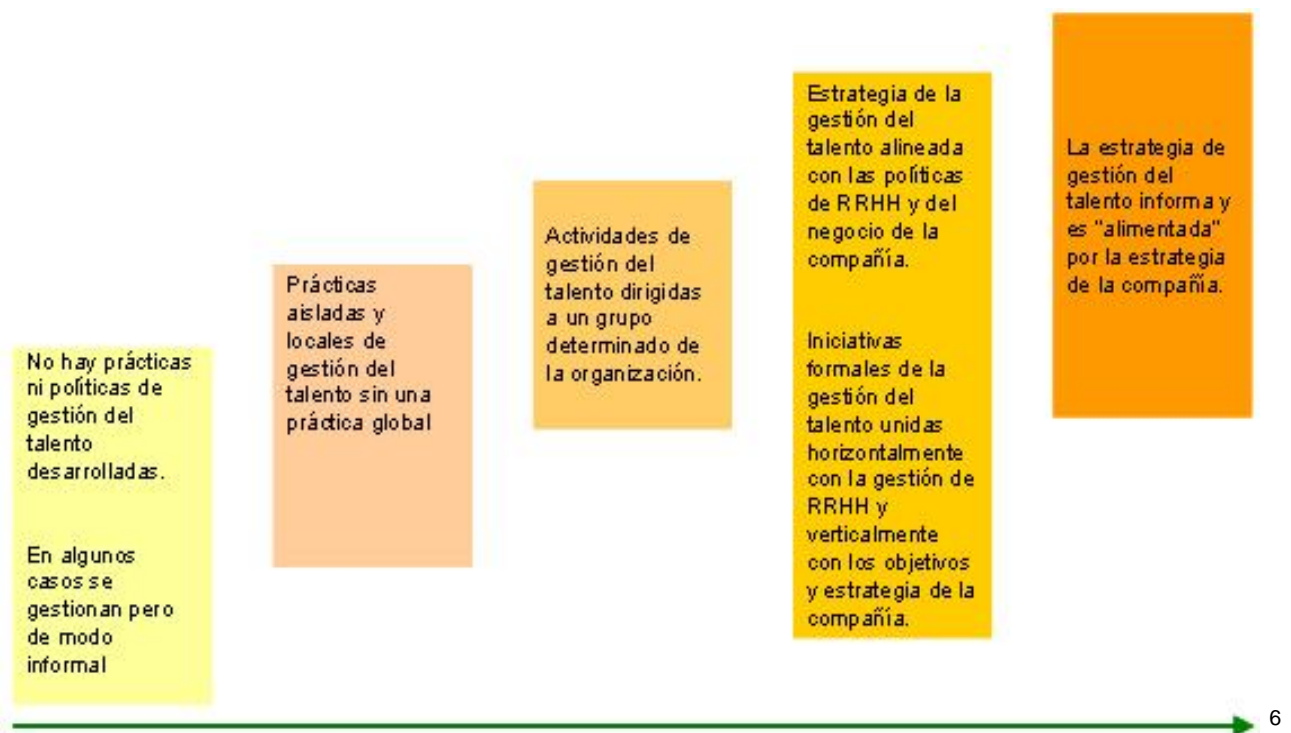
Compra financiada de acciones: El empleado compra acciones que sólo podrá vender cuando haya transcurrido el período establecido.

Jubilación anticipada: Nuevo concepto, ocupado por organizaciones extranjeras, el cual consiste en jubilar anticipadamente al empleado talentoso con el fin de evitar una futura partida en el largo plazo. La organización se encarga de la jubilación, entregando lo correspondido por los años de servicios y lo que se espera recibir mensualmente hasta que el empleado jubila legalmente. Ello obliga a la persona a no trabajar en otra empresa

Capítulo I Marco Teórico

del mismo rubro, posee un elevado costo, pero se recompensa por evitar la partida de conocimientos, habilidades, capacidades e información que posee el empleado.

Las estrategias realizadas por las organizaciones, tienen como fin retener al personal mejor calificado, motivando e incentivado su actuar a favor de la empresa, estas estrategias van a depender de la cantidad de talento existente, y su ciclo de vida en la madurez como se muestra en la imagen adjunta.



La estrategia de retención de talentos, tiene un ciclo, el cual comienza con, la no realización de políticas para retener al personal valioso, sólo algunos casos se gestionan,

⁶ "Gestión del talento y los planes de sucesión – Asegurando el éxito", Phil Isherwood, publicado en Newsletter n. 34, Abril 2009.

luego una segunda etapa para la implementación de prácticas locales, a un grupo determinado del personal clave, otorgando bonos, viáticos, entre otros.

Las políticas de recursos humanos se comienzan alinear con las estrategias de retención de talentos, finalizando con la agrupación de las estrategia de la compañía con la aplicada a retener el talento, es decir, los beneficios, otorgados a éstos, van a estar ligados a el aumento de los conocimientos, producción, procesos y ventas de la empresa.

4. Atracción de Talentos

Los nuevos talentos profesionales evalúan de forma distinta un buen lugar de trabajo, y las organizaciones tienen como objetivo compensar este hecho, logrando la atracción de ellos. Pero “¿Qué motiva a éste personal calificado, decidir dónde trabajar? ¿Qué lugar ocupan los incentivos financieros en sus prioridades? ¿Cuáles son las cualidades de las empresa para atraer a los empleados talentos?”.

1. Buen Clima Laboral, Calidad de Vida (equilibrio entre vida personal y trabajo) e Imagen de Excelencia de la Empresa.
2. El Respeto y Valoración de las Personas (no discriminación) y la Existencia, Adhesión y Difusión a un Código de Ética.
3. La responsabilidad social corporativa, ésta es vital para la sustentabilidad de cualquier organización.
4. Remuneración Mensual Competitiva, Estabilidad y Seguridad Laboral, son los elementos más atractivos en la oferta laboral de una empresa.

Capítulo I Marco Teórico

5. Existe una gran opción a la hora de elegir un trabajo, pues las mujeres poseen una inclinación hacia las relaciones humanas dentro de la organización, mientras que los hombres por aspectos más formales y concretos como la existencia de normas y leyes e imagen externa.

6. Posibilidad de acceder a jornadas labores flexibles y a capacitaciones, remuneraciones de mercado, incentivos variables y de largo plazo (como son bonos por cumplimiento de objetivos).

7. Posibilidad de recibir formación financiada por la empresa en el extranjero y al acceso a planes formales de carrera.

5. Modelos de retención de talentos

La estrecha competencia de las organizaciones, por su personal talentoso, ha inducido a diseñar nuevos modelos de atracción y retención de talentos, con el fin de potenciar y conservar el talento, entre los cuales encontramos:

5.1 Modelo de la empresa ENDESA.

La imagen adjunta, nos refleja el modelo ocupado para Atraer y Retener al personal clave dentro de su organización.



7

Algunas políticas de conciliación, de Endesa, fue la creación de una plataforma de e-learning para capacitar a sus trabajadores, con temáticas como medio ambiente, **seguridad y salud laboral** o desarrollo sostenible, entre otras con el fin gestionar **la igualdad de oportunidades**.

Flexibilidad laboral para los empleados clave, es decir, permitiéndoles llegar una hora más temprano e irse una hora antes del trabajo, o viceversa. Reducción de la jornada laboral (viernes medio día) para las mujeres talentosas que tienen hijos, con el propósito de fomentar la vida familiar. Posibilidad de extender los feriados para aquellos días “puentes”.

Lo principal para Endesa es la preocupación por la familia de sus trabajadores, principalmente el personal clave, con el fin de consolidar la vida familiar con el trabajo

⁷ <http://www.endesa.es>

tanto nacional como extranjero (Filiales), por contar con un personal muy calificado en las zonas remotas del país logrando implantar programas que refuercen los lazos entre las familias, como señala su gerente “Para que los trabajadores funcionen y no emigren, es clave que tengan un núcleo familiar saludable”, a su vez privilegian contratación de los familiares.

5.2 Modelo de empresa ID Consulting.

El modelo de gestión del Talento Humano en la figura adjunto se convierte en un modelo de gestión que permite medir, desarrollar y fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes para los puestos de trabajos de la empresa ID Consulting.



⁸ <http://www.idconsultingco.com>

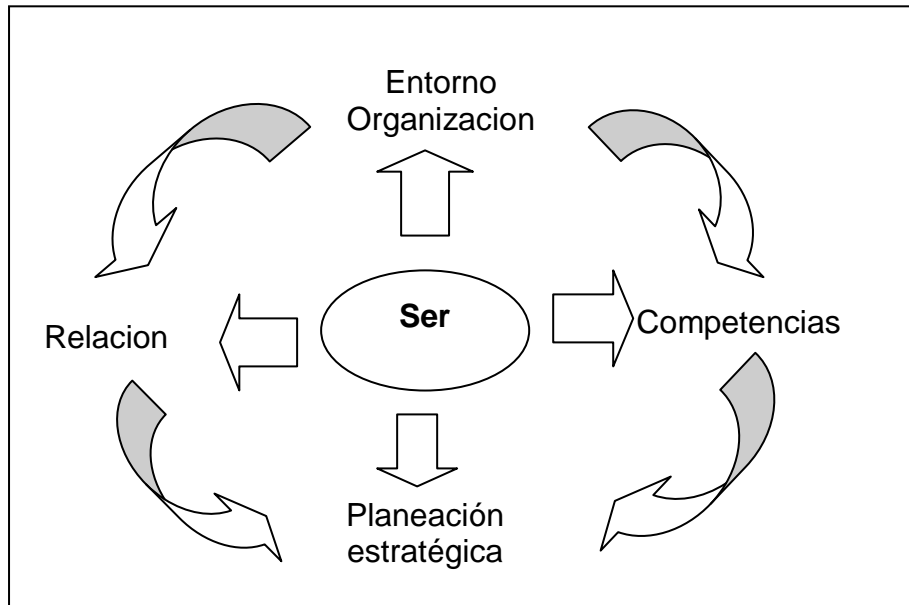
Capítulo I Marco Teórico

Entre los aportes que realiza el presente modelo, encontramos:

- Organizar los recursos humanos claves, con el plan estratégico de la organización, permitiendo una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta ante los mercados cambiantes.
- Vincular la capacidad del personal clave, con equipos de trabajos para agregar valor a los procesos productivos.
- Retener al personal talentoso, por medio de incentivos y beneficios.

5.3 Modelo Ser y Hacer, del Talento Humano

El modelo adjunto, refleja los diversos factores del entorno del personal, el cual es muy significativo a la hora de retener los talentos, entre los que se destacan la cultura, el clima organizacional y un liderazgo compartido son factores fundamentales que determinan la factibilidad del modelo, pues generan un clima de libertad, respeto y comunicación, con el fin de impulsar el desarrollo humano y organizacional.



9

El ser y el hacer: Presenta tres importantes ramas, la primera se relaciona con aquellas competencias para desarrollar un mejor proceso de aprendizaje, permanente. La segunda se relaciona con el desarrollo personal, su autoconocimiento, autoestima, los valores y el proyecto de vida de los trabajadores más valiosos. La tercera rama se refiere a la interacción del trabajador clave con los demás.

Competencias: El trabajador clave es capaz de captar la información oportuna transformándola en conocimiento.

Las organizaciones brindan apoyo para el aprendizaje, por medio de programas para desarrollar las competencias de mejor manera, donde los sistemas de información se adaptan a las necesidades individuales.

⁹“Un modelo de gestión del talento humano y el desarrollo organizacional en el siglo XXI”, Dr, Martha López

Garza, Publicado en www.gestec.disaic.cu

Capítulo I Marco Teórico

Planeación estratégica personal: se refiere a transformar relativamente las actividades actuales o bien una reestructuración total de los planes personales de los trabajadores claves, partiendo, planteando las preguntas de ¿Qué somos?, ¿Dónde estamos? Y Ha ¿Dónde se quiere llegar? El segundo paso es la observación externa, cuáles son los beneficios actuales para el personal talentoso y la manera que estos, son los que cubren sus necesidades. Finalmente la tercera etapa es de planificación estratégica de futuro, en esta se planean metas a corto, mediano y largo plazo, contemplando la salud, familia, finanzas, los sueños, entre otras.

Relaciones: Área es de gran relevancia por el impacto laboral que provoca, se relaciona con el manejo de las emociones y comunicaciones dentro de la organización. Las emociones impulsan el autocontrol y la empatía, determinando la forma de relacionarse.

Conclusiones

Éste capítulo entrega una mirada integral de la atracción y retención de talentos, definiéndolo como un concepto amplio que no quiere decir solamente contar con capacidades y destrezas sino agregarle valor a éstas, una de las herramientas importantes para poder comenzar la investigación es el enfoque de recursos y capacidades que demuestra que los recursos humanos pueden generar ventajas competitivas sostenibles en una organización.

El objetivo de la retención de talentos es mejorar la cultura organizacional, la comunicación interna y externa, los recursos y contar con un personal mejor capacitado. Para lograr esto se deben conocer las necesidades de los empleados y aplicar un plan estratégico.

Este concepto cobra cada vez más importancia, al conocer los costos que tiene para una empresa la pérdida de un empleado clave, pues este, se lleva entrenamiento, experiencia y conocimiento significativo para la organización. Con el fin de conocer y tener antecedentes que faciliten la creación y diseño de un modelo, se hizo referencia a modelos creados de atracción y retención de talentos.

El siguiente capítulo se centrará en la investigación de organizaciones que mantienen estímulos y herramientas adicionales para sus talentos, los cuales han tenido éxito a la hora de atraerlos y retenerlos.

Capítulo II

“Investigación y Obtención de datos”

Introducción al capítulo

Como se ha estudiado en el capítulo anterior las organizaciones, buscan conservar a su personal talentoso evitando su emigración, mediante la aplicación de diversas políticas y herramientas, pues la partida de ellos, genera pérdida en conocimientos, habilidades e información y en la capacidad productiva, elementos vitales para que las empresas logren una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Este Capítulo comienza por identificar cuáles serán las organizaciones que participarán en la investigación justificando su elección, pues una parte de esta muestra, son empresas que ocupan dentro de sus políticas de recursos humanos, estrategias para mantener en la organización al personal mas valioso, como base para la creación de un modelo de retención de talentos y otra parte es reconocida como el mejor lugar para trabajar (Great place to Work) elemento que es muy importante a la hora de mantener un empleado en la compañía.

Se investigará cuales han sido los estímulos y estrategias utilizadas por éstas empresas para retener al personal con talento, sus resultados esperados y obtenidos de las organizaciones, a modo de identificar cuáles deberían ser las características fundamentales de éste proceso, en las empresas seleccionadas.

Capítulo II Investigación y Obtención de datos

Para lo antes mencionado será necesario efectuar un estudio de mercado, identificando los objetivos que se esperan alcanzar, desarrollando una investigación exploratoria por medio de la compilación de datos secundarios, para recopilar la información, finalizando con una investigación concluyente, necesaria debido a la no disponibilidad de gran parte de los datos, en ella se realizarán encuestas al los gerente o departamento de recursos humanos o gerente de personas de las organizaciones seleccionadas, a fin de reunir información sobre la situación actual del tema estudiado.

1. Investigación descriptiva.

Se ha estudiado que las organizaciones están cada vez más preocupadas por retener al personal que considera talentoso, recurriendo a distintas herramientas: capacitación, clima laboral, remuneración diferencial, planes de carrera o una combinación de todas estas iniciativas, para lograr solventar las distintas medidas, las organizaciones fijan diferentes modelos, los cuales son llevados a la práctica, con el fin de impedir la partida de aquellos trabajadores valiosos.

Los estímulos y políticas utilizadas se ajustan a cada empresa, dependen de una serie de factores como, el número de trabajadores con capacidades y habilidades que las organizaciones consideren valiosa; la Infraestructura, que debe estar acorde con los requerimientos del empleado y del cliente; La producción y el servicio, debido a que el aumento de éstas, se refleja en un incremento en los ingresos, entre otros factores que se relacionan directamente con el personal.

Al parecer no todas las empresas utilizan el concepto de retención de talentos como parte de su estrategia, y las organizaciones que lo hacen, no contemplan las mismas herramientas. Un fuerte indicador para conocer si la empresa está o no utilizando dicho concepto es la aprobación de los empleados, ya que si estos, están a gusto dentro de la organización, no existirán motivos para abandonarla.

Capítulo II Investigación y Obtención de datos

En Chile desde el año 2001 existe Great Place to Work Institute, Inc. Empresa de investigación y consultoría gerencial, internacional, quién realiza una lista de las mejores empresas para trabajar en Chile. Las organizaciones que se han mantenido constantes en ésta lista durante los últimos ocho años (2001-2008) son las siguientes: Grupo Santander Santiago, McDonald's, Unilever, 3M Chile, HP, Banco Security y Coca Cola Company, todas ellas han utilizando diferentes estímulos y herramientas dentro de sus estrategias para retener a su personal en general y talentoso. En un gran lugar de trabajo, la forma en que la organización trata a sus trabajadores, agrega valor de manera significativa a ella, reconociendo la importancia del empleado para las empresa, por lo tanto es primordial incorporara estas organizaciones en la investigación.

Para tener un perfil amplio, se hace necesario no sólo conocer cuáles son las empresas mejor evaluadas para trabajar, sino también entidades que reconocen dentro de sus estrategias de recursos humanos, la existencia de estímulos y herramientas, para mantener en el tiempo a sus talentos, como es el caso de; Laboratorio Chile dedicada al rubro de medicamentos, Movistar (Comunicaciones), Enjoy (Casinos & Resort), Cristalerías de Chile (Vidrios), Madeco (manufactureras), IBM (Informática), Chiletobacos (Tabaco) y Codelco (Minería),.

La investigación se realizará a un total de 15 empresas de distinto rubro, que ocupan la retención de sus talentos, como parte de sus estrategias en el país.

2. Investigación de mercados

El presente estudio tiene como fin, la recolección y análisis de datos que permitan acercarse al objetivo propuesto en la investigación, formular un modelo de retención de talentos, que permita a otras organizaciones mantener a su personal más valioso.

2.1 Identificación del tema a investigar

En la actualidad existen grandes esfuerzos por parte de las organizaciones para lograr que su personal más valioso, no se marche y deje un puesto de vacante difícil de reemplazar, pero ¿Qué deben ofrecer las empresas para que su personal no opte por abandonarla?

Para lograr una buena acogida por parte de los trabajadores talentosos, las organizaciones deben invertir en ellos, pues existe un mercado muy competitivo, que está dispuesto a atraer al personal significativo y a pagar el costo asociado, es por esto que las grandes empresas son las que compiten directamente por dichas personas, pues ellas reconocen la importancia del empleado dentro de la organización y contemplan la pérdida que significaría la partida de éste a la competencia, no sólo por los conocimientos y capacidades, sino también por la información que posee.

La presente investigación busca estudiar cuales son los estímulos y herramientas utilizadas por las organizaciones seleccionadas (Grupo Santander Santiago, Mc'Donalds, Unilever, 3M Chile, HP, Banco Security, Coca Cola Company, Cristalería de Chile, Madeco, Laboratorio Chile, Enjoy, IBM, Movistar, Chiletabacos, Codelco) para atraer y retener a su personal con talento.

2.2 Identificación de los objetivos del estudio

2.2.1 Objetivos generales

Desarrollar una investigación que permita recopilar información necesaria de los estímulos y herramientas utilizadas por las organizaciones seleccionadas, para diseñar un modelo de atracción y retención de talentos.

2.2.2 Objetivos Específicos

- Establecer las características que definen a un empleado talentoso para la organización.
- Determinar la existencia de herramientas y estímulos adicional para los empleados talentosos.
- Conocer los estímulos que las organizaciones entregan a sus empleados con talentos.
- Identificar cuáles son los estímulos que la organización ocupa, para retener a sus empleados talentosos.
- Identificar los estímulos que han tenido un menor interés, por los empleados talentosos.
- Determinar cuáles son las políticas que hacen atractivo a las organizaciones, para atraer nuevos talentos.
- Conocer el resultado de las organizaciones para retener a los empleados talentosos.
- Recopilar y analizar los datos obtenidos.

3. Desarrollo de investigación exploratoria

3.1 Datos Secundarios:

➤ **Grupo Santander Chile:** Grupo financiero internacional, distinguido por “Great Place to Work” Institute, Inc. como una de las 25 mejores empresas para trabajar en Chile, manteniéndose constante los últimos 8 años, entregando políticas e incentivos especiales a sus trabajadores talentosos, entre las que se destacan: Incentivos sobre el promedio, días adicionales de vacaciones, estacionamientos privados, altas asignaciones para las madres, viajes, programas especiales, seguros de salud complementarios, entre otros.

Para la empresa según Mauricio Larraín, presidente de Grupo Santander Chile *"Abogar por la conciliación familia-trabajo es el mejor de los negocios, porque no sólo tenemos trabajadores contentos, sino que además estamos atrayendo al talento femenino. En el país hay muchas mujeres talentosas obligadas a optar entre la familia y el trabajo, y la mayoría, correctamente, prefiere a la familia. Nuestro desafío es que ellas se puedan realizar plenamente en ambas responsabilidades"*.

➤ **McDonald's:** Primera cadena de restaurantes de servicio rápido en instalarse en a lo largo de todo Chile. Destacada por “Great Place to Work Chile “Institute, Inc., con esta distinción, McDonald's es el Mejor Lugar para Trabajar en Chile, manteniéndose constante en los primeros lugares de la lista, en los últimos 8 años, demostrando un sentido global de la políticas de Recursos Humanos, tanto para el personal en general como sus talentos.

Capítulo II Investigación y Obtención de datos

Algunas políticas utilizadas para la retención de sus talentos, se encuentran: La Flexibilidad de días y horarios, promoción, programas de becas, bonos, Incentivos, reconocimientos y premios entre otros. Unos de los premios es el “Galardón Ray Kroc” a gerentes nacionales, evaluando el cumplimiento de objetivos, liderazgo, trabajo en equipo, compromiso social, consolidación del negocio y la gestión del talento.

➤ **Unilever:** Uno de los proveedores líderes del mundo de productos de consumo, reconocida en numerables ocasiones por el ranking de “Great place to Work” Institute, Inc. Dentro de sus estrategias para retener al personal talentosos se encuentran; la indemnización a todo evento sin tope de año, duplicar a cuenta de la empresa el ahorro previsional voluntario, programas de desarrollo personal (recreación y tiempo libre), cursos a bajo costos y entrenamientos, a la vez se realiza cada año, encuestas a todos los empleados, en todos los niveles, con el fin, de identificar los factores mas influyentes en el deseo de quedarse o partir de la organización.

➤ **3M Chile:** Compañía multinacional dedicada a investigar, desarrollar, manufacturar y comercializar tecnologías diversificadas. Considerada como una de las mejores empresas del país, para trabajar (según ranking “Great place to Work” Institute, Inc., 2001-08), entregando múltiples beneficios a sus empleados y creando políticas para retener aquellos que considera valiosos, por medio de; flexibilidad laboral, planes de desarrollo de carrera, actividades extras, políticas de apoyo a la familia, entre otras. Para 3M un empleado talentoso *“es el principal activo, las cuales hacen a la empresa más o menos exitosa al marcar la diferencia”*

Capítulo II Investigación y Obtención de datos

➤ **Banco Security:** Entidad financiera, que participa en diversas áreas de negocios y servicios. Considerada como una de las mejores empresas del país, premiada por “Great place to Work” Institute, Inc., por preocuparse de sus empleados, creando estrategias y políticas para tales, y por la revista YA del Mercurio con el premio “Ya Chile-unido”, por ser una de las principales 10 empresas para trabajar las madres y padres.

Para Banco Security una de sus prioridades internas son la retención de sus talentos, considerando una mayor cantidad a las mujeres, entregando políticas para tal, entre las que se destacan, apoyo familiar, flexibilidad de horario, desarrollo de carreras y programas de desarrollo personal (entrenamientos).

➤ **Coca Cola Company:** Corporación multinacional, dedicada a la elaboración de alimentos y bebidas. Reconocida como una de los mejores empleadores por la revista latín Trade, y “Great place to Work” Institute, Inc. (Ranking de Chile- Latinoamérica). Posee políticas de retención para sus mejores trabajadores, principalmente gerentes de cada zona, entre las que se destacan, planes de carrera, horario flexible, programas de liderazgo, coaching, compensación, beneficios a corto y largo plazo.

➤ **HP:** Empresa de tecnologías de la información, fabrica y comercializa hardware y software, reconocidas como líderes en el ranking de Revista Ya y Chile Unido, como una de las mejores empresas para madres y padres para trabajar, destacada en el ranking “Great place to Work” Institute, Inc.. Para HP el talento lo tiene aquella persona que posee gran conocimiento y experiencia, y para lograr la permanencia de ellos, realiza estrategias,

Capítulo II Investigación y Obtención de datos

entre las que se encuentran, flexibilidad de horario, estacionamientos exclusivos para gerentes, auto-herramienta (pago de combustibles, permiso de circulación y mantención a vendedores valiosos), honorarios de alimentación, premios en dólares, reconocimientos, bonos, desarrollo de carrera entre otros.

➤ **Madeco:** Grupo diversificado de empresas manufactureras, reconocido en los mercados regionales por el profesionalismo de sus trabajadores, como por sus políticas de gestión por competencia, que fortalecen y potencian las habilidades y capacidad de algunos cargos principales, con el fin de retener y desarrollar el talento en sus empleados¹⁰. La empresa cuenta con 26 cargos ejecutivos, siendo 5 de ellos sus principales talentos¹¹, para quienes existen herramientas e incentivos, entre los que se destacan, la opción de comprar títulos a menor precio, bonos suculentos y flexibilidad de horario.

➤ **Laboratorio Chile S.A.:** Empresa de medicamentos, considerada entre las 10 mejores empresas para trabajar en Chile según la lista de Great place to Work Institute, Inc. Reconocida con el premio Carlos Vial, otorgado a aquellas compañías que desarrollan mecanismo de participación de los trabajadores, que otorgan beneficios y mantienen buenas relaciones¹². Dentro de sus incentivos que posee para la retención de

¹⁰ <http://www.madeco.cl/>

¹¹ http://icarito.tercera.cl/medio/articulo/0,0,3255_5676_124037184,00.html

¹² http://www.laboratoriochile.cl/responsabilidad_social_detalle.php?id=26

su personal con talento, se encuentran; Bonos de producción y metas, celebraciones y eventos, programas de desarrollo de carrera, entre otros.

➤ **Movistar:** Empresa dedicada a las Tecnologías de la Información y la Comunicación, reconoce que “para lograr ser una empresa exitosa se debe ejecutar bien las estrategias y para ello es clave tener buenos talentos” ¹³ y “Aunque se pudiera pensar que en una empresa de telefonía el desarrollo tecnológico es lo más importante, para Movistar sus buenos talentos son la clave del éxito. Acorde con esa valoración, la compañía tiene una serie de mecanismos orientados a motivar a las personas en lo que están haciendo y a retenerlos dentro de la empresa” ¹⁴ , para ello cuenta con políticas y estímulos para lograr retener al personal talentos, entre las que destacan, reconocimientos y premios, bonos y gratificaciones, becas de estudios, política de remuneraciones (los sueldos se establecen de acuerdo al promedio del mercado de aquellas empresas que pertenecen al mismo rubro que Movistar), Capacitación: Existen dos áreas: capacitación para el liderazgo que es dirigida por la empresa y que responde a las necesidades del desarrollo de la persona y a la posibilidad que ocupe ciertas posiciones a futuro. La otra área es el proceso de capacitación general, Ambiente grato de trabajo: Para fomentar un mejor ambiente laboral, (en verano se extiende los viernes informales a todos los días de la semana), actividades deportivas, familiares, culturales, entre otras.

¹³ <http://www.saracho.cl/articulos/talento-gerencial/>

¹⁴ <http://www.accionrse.cl/app01/home/DesCaso.asp?id=86>

Capítulo II Investigación y Obtención de datos

➤ **Cristalería de Chile:** Empresa que fabrica y comercializa envases de vidrio. Reconocidas con por entidades como Great place to Work (2001) y SENCE (por su gestión en capacitación el 2002). Para Cristal Chile un empleado talentoso, es quien se desempeña mejor en el cargo por sus conocimientos y habilidades que con lleva. Dentro de sus políticas para mantener al personal considerado talentoso se encuentran, premios (antigüedad y desempeño), entretenimientos para ellos y sus familias (Canchas de futbol, baby futbol, salones de juegos, etc.), elevados bonos (vacaciones, fiestas, etc.) y capacitaciones.

➤ **Codelco:** Empresa minera, industrial y comercial. Para Codelco el capital humano es el centro de la estrategia de empresa, creando programas de extracción y retención de talentos¹⁵, dentro de los incentivos y estímulos que posee, para mantener a sus empleados con talento, se encuentran, desarrollo de carrera, eventos, celebraciones, entretenimientos (piscinas, canchas de futbol, tenis, voleibol, etc.), elevados bonos, entre otros.

➤ **IBM:** Empresa multinacional que fabrica y comercializa herramientas, programas y servicios relacionados con la informática. Para IBM el capital humano es primordial, por ello, es necesario contar con el mejor personal, empleando la reputación corporativa para atraer y mantener a los trabajadores clave, dentro de sus políticas para la retención se encuentran; teletrabajo 1 día a la semana, horario flexible (no existe control para entrada

¹⁵ <http://www.codelco.cl/prensa/archivo/detalle.asp?id=20070621120549>

y salida), estacionamientos fijos, atención a domicilio para hijos enfermos (disminuir ausentismo laboral y un mejor cuidado a sus hijos), programas de desarrollo de carrera, programas de desarrollo personal, traslado a otras oficinas dentro y fuera de Chile.

➤ **Enjoy S.A.:** Empresa líder en el rubro de la hotelería y entretenimiento (Casino y Resort), considerada en el ranking de “Great place to Work” Institute, Inc. en variadas ocasiones, dentro de sus estrategias se encuentra la búsqueda, desarrollo y retención de talentos claves para el negocio, dentro de los estímulos, para lograr aquello, se encuentran, estudio y seguimiento constante de las mejores prácticas de gestión de personas en el mundo, reconocimiento de logros, premios, gratificaciones, capacitaciones, desarrollo de competencias y carreras.

➤ **Chiletabacos:** Compañía de tabacos que fabrica y comercializa distintas marcas de cigarrillos. Reconoce que “sus personas talentosas se unen en todas las áreas y por muchas y excelentes razones. Algunos buscan nuevos desafíos o el tipo de ambiente de trabajo que les permita demostrar su valor y en el que se aprecien sus habilidades” como también “valora y promueve los diferentes enfoques y perspectivas, cree en las personas y en la diferencia que puede aportar. La diferencia es una ventaja, significa que valora la individualidad y el aporte que cada trabajador. Chiletabacos invierte en una cultura que promueve la interacción global de talento”¹⁶. La estrategia de liderazgo de Chiletabacos se basa en atraer y retener solamente a las mejores personas, para ello entrega

¹⁶ <http://www.chiletabacos.com/>

remuneraciones altamente competitivas, desarrollo de carreras, entretenimientos, flexibilidad laboral, entre otras.

4. Desarrollo de la investigación concluyente

Se realizará el presente tipo de investigación, pues se caracteriza por procedimientos formales, mediante encuestas.

4.1 Determinación del universo a investigar:

Gerentes o departamentos de Recursos Humanos (Chile) o Gerentes de personas, de las 15 empresas seleccionadas (Grupo Santander Santiago, Mc'Donalds, Unilever, 3M Chile, HP, Banco Security, Coca Cola Company, Cristalería de Chile, Madeco, Laboratorio Chile, Enjoy, IBM, Movistar, Chiletabacos, Codelco).

4.1.1 Herramientas a utilizar:

El estudio de mercado implica el uso de varias herramientas para analizar las tendencias, la presente investigación, se realizara por medio de un cuestionario con alternativas, que será aplicado a los Gerentes o departamento de Recursos Humanos de las organizaciones o Gerentes de personas, pues son a quienes se dirige la atención, al reconocimiento y efectividad de los empleados en sus puestos de trabajo, como también planea, organiza y coordina la selección, la contratación, la remuneración, la capacitación y las relaciones laborales, entre otras cosas.

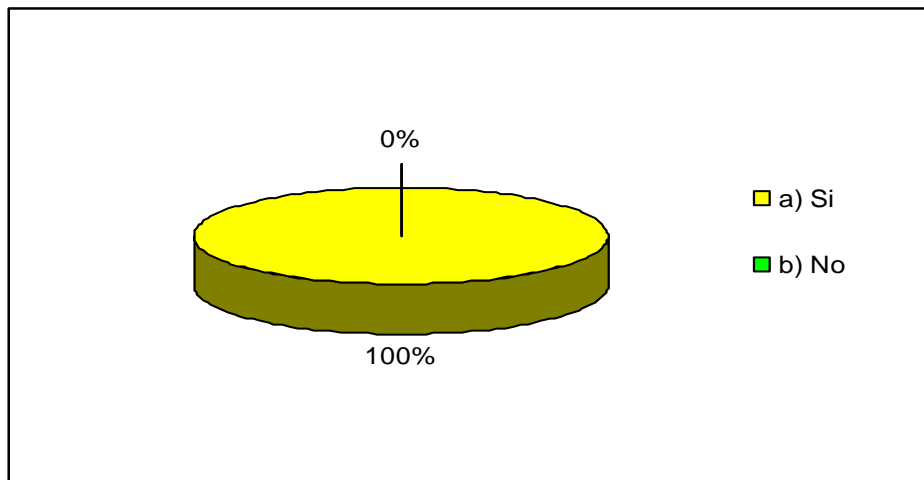
4.1.2 Diseño de la recolección de datos

Se llevara a cabo por medio de una encuesta vía mail y/o personal, mediante un cuestionario de preguntas cerradas, con alternativas, de modo de conseguir la información apropiada y adecuada, con miras a diseñar un modelo.

Recolección de datos y conclusiones del estudio.

La encuesta incluye 8 preguntas donde se puede seleccionar más de una alternativa, esta fue realizada entre el Lunes 5 de octubre y el Viernes 6 de Noviembre del 2009, se realizó al los departamentos de Recursos Humanos y/o Personas de las organizaciones seleccionadas.

Las 15 empresas encuestadas, el 100% como se muestra en el grafico adjunto, mantiene alguna herramienta o estímulo adicional para retener a sus empleados talentosos.



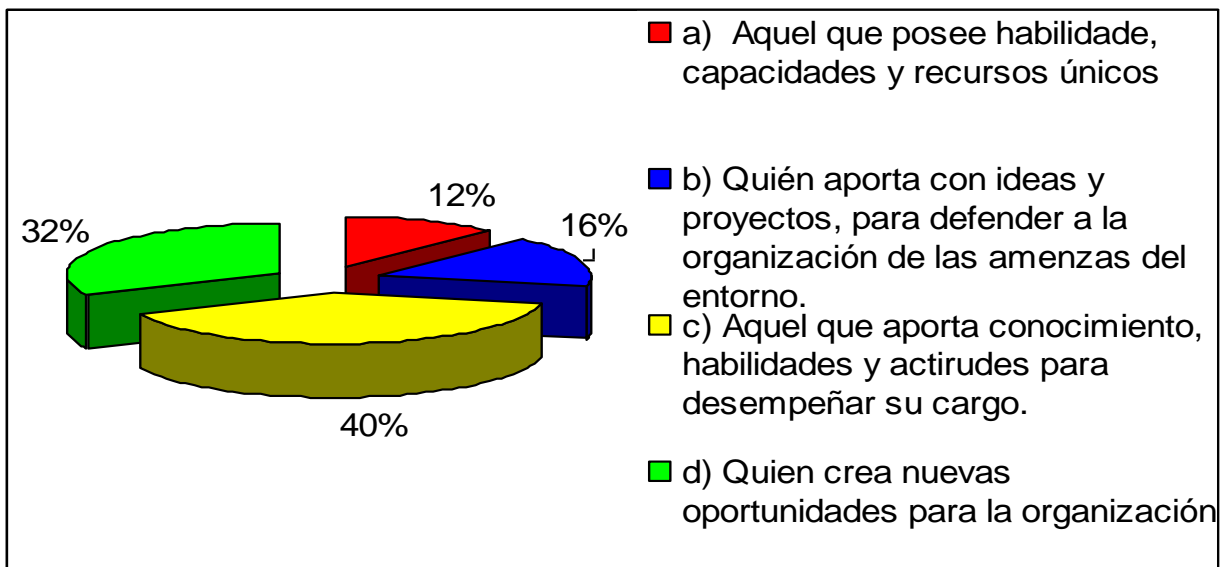
Los resultados de la encuesta están desglosados los datos anexos.

Conclusiones del estudio: Análisis en base a los objetivos planteados

El objetivo principal, del presente estudio es recopilar información necesaria, que sirva de ayuda en la futura elaboración de un modelo de atracción y retención de talentos, por lo cual se plantearon ciertos objetivos específicos, que son necesarios analizar.

Objetivo 1: Establecer las características que definen a un empleado talentoso para la organización.

En este sentido es necesario analizar los resultados de la primera pregunta de la encuesta, respecto a la mejor manera que define a un empleado talentoso, por la organización. En el grafico adjunto muestra los resultados de la pregunta, en términos porcentuales.



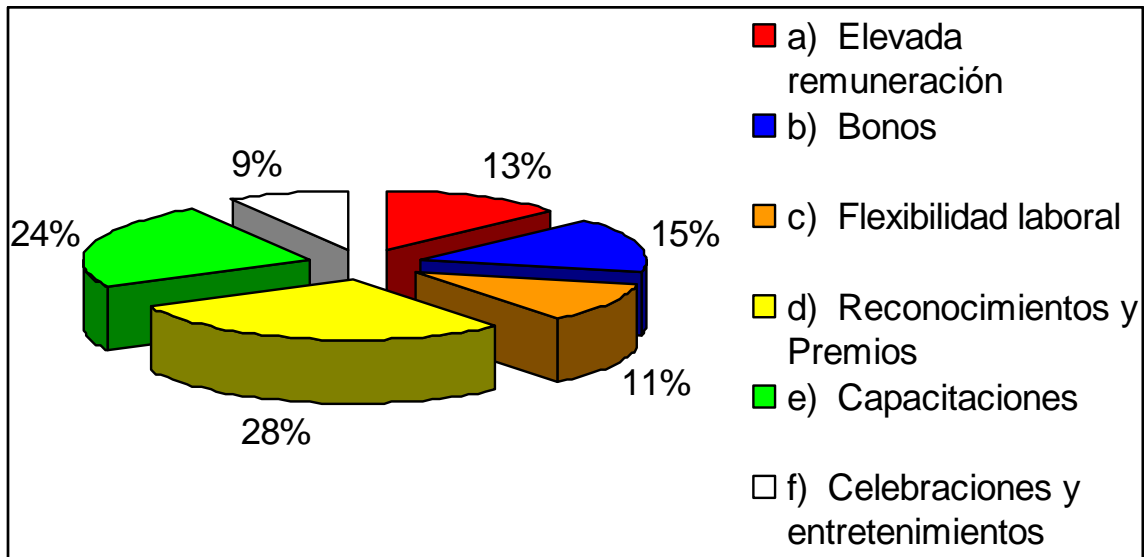
Capítulo II Investigación y Obtención de datos

Para las organizaciones encuestadas, la mejor manera de definir a un empleado talentoso, se refleja en el aporte con conocimientos, habilidades y actitudes para desempeñar su cargo, como también aquel que crea nuevas oportunidades, ideas y proyectos para la empresa.

El presente objetivo como se muestra en el grafico, posee cuatro alternativas, aún así no coincidió con una empresa en particular IBM, quien señalo por medio de su Gerente de Recursos Humanos Anahí Llamazares lo siguiente “En este punto no veo algún ítem que coincida con lo que buscamos, puede ser un mix de alguna de ellas. Un empleado talentoso es aquel que tiene una visión innovadora, que se destaca por encima del resto, que tiene competencias que permiten desarrollar al individuo para tomar diferentes cargos. Es excelente en su cargo pero siempre tiene una visión más amplia de lo que su cargo requiere”.

Objetivo 3: Conocer los estímulos que las organizaciones entregan a sus empleados con talentos.

Para determinar el segundo objetivo, es necesario conocer las características expresadas en la pregunta número tres, cuyas alternativas se reflejan en el grafico adjunto (elevada remuneración, Bonos, Flexibilidad laboral, Reconocimientos y premios, Capacitaciones, Entretenimientos), relacionados con aquellos estímulos que son entregados al personal con talento.



Las características que más sobresalen para entregar a los empleados son, bonos, capacitaciones, reconocimientos y premios, los cuales en total ocupan cerca del 70%. Aquellos estímulos son ocupados en el corto plazo, por las organizaciones, pues son entregados por un tiempo determinado.

Objetivo 4: Identificar cuáles son los estímulos que la organización ocupa, para retener a sus empleados talentosos.

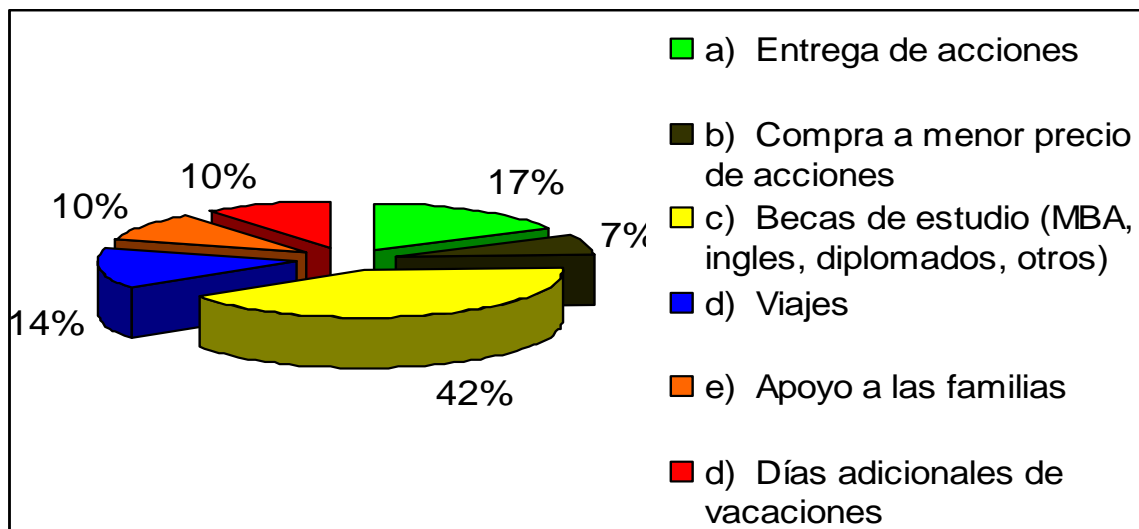
En este sentido es necesario analizar los resultados de la cuarta pregunta de la encuesta, ¿Cómo retiene la organización a sus empleados talentosos?

Hoy en día existen diferentes estímulos que las empresas ocupan para retener dentro de su personal, aquellos empleados con los conocimientos habilidades y recursos únicos, para desempeñar de mejor manera su cargo, creando nuevas oportunidades para la

Capítulo II Investigación y Obtención de datos

organización, para ello se les entregan diferentes estímulos, los cuales tienen por función conservarlos en el largo plazo.

El gráfico adjunto muestra los porcentajes de respuestas de las seis alternativas, señalando aquellos estímulos, que más entregan las organizaciones.



Dentro de las principales políticas, que las organizaciones consideran para retener al personal talentoso se encuentran las becas de estudio, tanto de MBA, postgrados, diplomados, cursos de inglés, entre otros, financiando el 100% o parte de la beca y la entrega de acciones para tener una mayor participación e interés en la organización, ello consiste en el traspaso de un número específico de acciones, en un tiempo determinado (mientras el empleado permanece en la empresa) logrando retener, motivar al trabajador. Sólo un porcentaje menor de las empresas que cotizan en la bolsa del mercado nacional, entregan a sus empleados claves, una parte de las acciones a un precio menor.

Capítulo II Investigación y Obtención de datos

Unas de las políticas de más importancia (de acuerdo a los datos secundarios de la investigación y el estudio señalado en el primer capítulo) es el apoyo a las familias de los empleados. Hoy en día, las organizaciones tienen presente que la vida familiar y el trabajo se pueden unificar, pues es uno de los principales requisitos de los trabajadores, para llegar a una empresa (traslado de ciudad, expectativas, colegios y universidades de los hijos, etc.), es por ello que las organizaciones entregan diferentes apoyos, entre los que se encuentran, salas cunas, colegios, entretenciones, becas, etc. Aun así existen pocas empresas que se preocupan por las familias.

El pago o regalo de viajes y días adicionales de vacaciones, son otros estímulos de baja prioridad que entregan las organizaciones, para mantener a sus talentos, aun así se pueden unificar pues, los viajes de los empleados están netamente relacionados con los días de vacaciones.

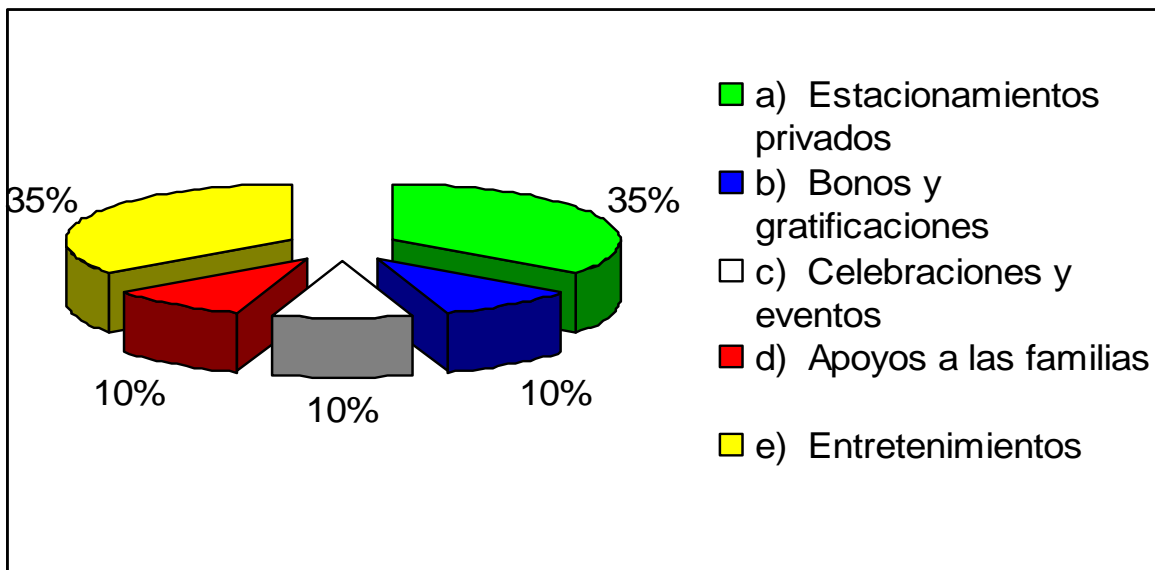
Todas aquellas políticas y estímulos tienen como fin retener en el largo plazo al personal, evitando una fuga de talento, habilidades, capacidades, etc.

Objetivo 5: Identificar los estímulos que han tenido un menor interés, por los empleados talentosos.

Para conocer el quinto objetivo, es necesario conocer las características de la pregunta número cinco, que muestra el grafico adjunto, haciendo referencia a estacionamientos

Capítulo II Investigación y Obtención de datos

privados, apoyo a las familias, entretenimientos, bonos y/o gratificaciones, y celebraciones, donde se muestra un gran desinterés por los estacionamientos privados y entretenimientos, los cuales no cumplen con las expectativas o con alguna necesidad de los empleados, para permanecer en las empresas.

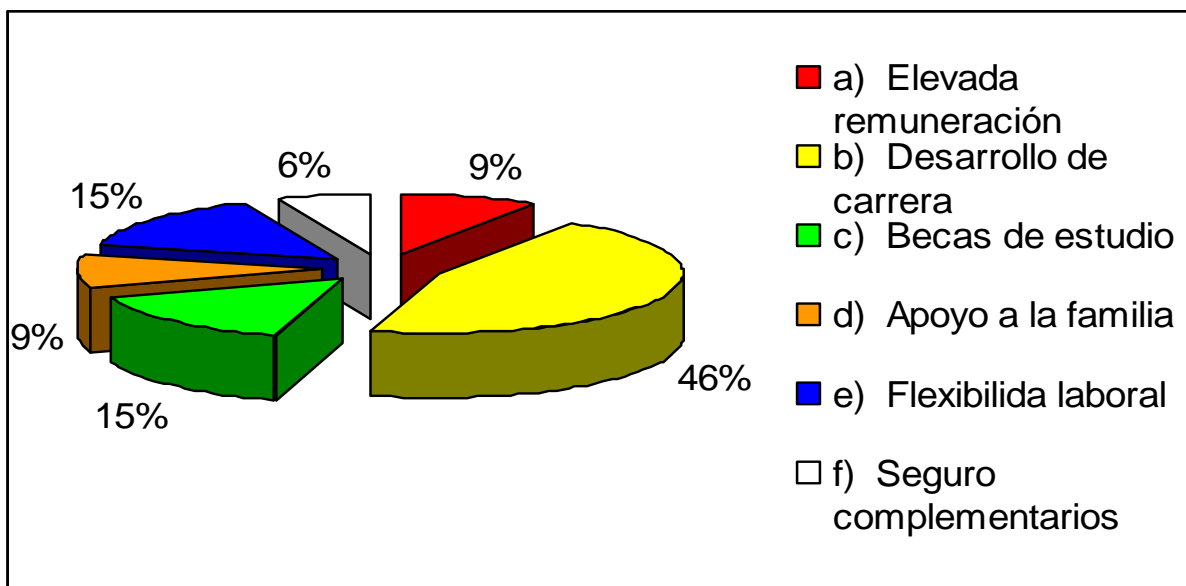


Objetivo 6: Determinar cuáles son las políticas que hacen atractivo a las organizaciones, para atraer nuevos talentos.

En la actualidad las organizaciones se preocupan de tener al mejor personal dentro de sus recursos, para lograr aquello, se requiere de políticas y estímulos que incentiven a mantener y atraer a los empleados talentosos, quienes poseen necesidades, que las empresas deben compensar.

Capítulo II Investigación y Obtención de datos

El gráfico adjunto muestra las distintas alternativas para retener en el tiempo a los trabajadores con talentos, dentro de ellas se encuentran, elevadas remuneraciones, desarrollo de carrera, becas de estudio, flexibilidad laboral y seguros complementarios, estos últimos, sólo son ocupados, por algunas empresas y consisten en duplicar todos aquellos seguros que el empleado tenga (Seguros de vida, salud, etc.).



Al analizar los resultados de la pregunta número seis de la encuesta, muestra como principal política ocupada por las empresas seleccionadas; el desarrollo de carrera (46%), pues no todos los talentos, son altos ejecutivos y esperan adquirir nuevos cargos con el tiempo; las becas de estudio y flexibilidad laboral (suman un total de 30%), son otros elementos de importancia para conservar al personal, pues generan nuevos conocimientos y habilidades como también promueven un equilibrio entre la vida personal y familiar.

Capítulo II Investigación y Obtención de datos

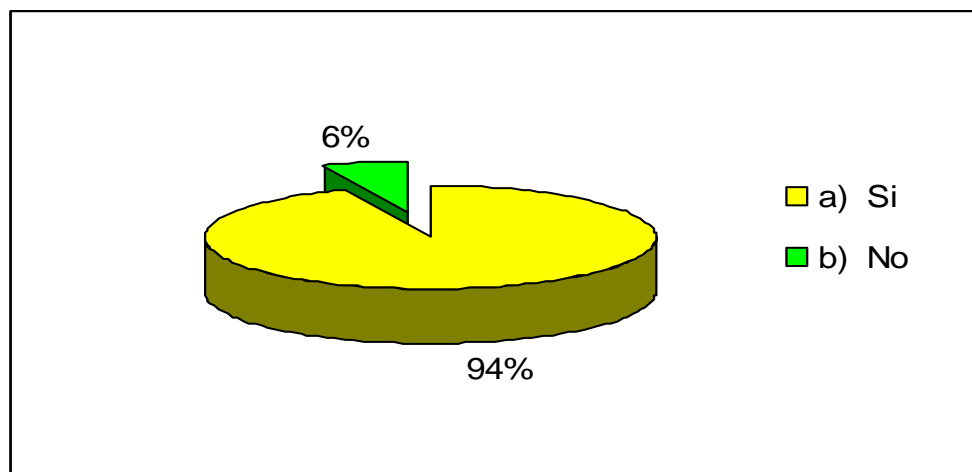
El apoyo a las familias (9%) representa la entrega de beneficios e incentivos, como también una mayor preocupación por parte de la empresa por los hijos y cónyuges de los trabajadores. Otro estímulo de menor importancia es la entrega de elevadas remuneraciones (9%), aun cuando este último segmento representa más porcentaje en la pregunta número dos, siendo un estímulo de entrega a los empleados con talentos y no una herramienta de atracción para nuevos empleados.

Objetivo 7: Conocer los resultados de las organizaciones para retener a los empleados talentosos.

Concluir si un empleado talentoso está o no conforme con la organización, va a depender de aquellas políticas y estímulos nombrados anteriormente, que los incentivan a continuar y llegar a la empresa.

Para determinar si ha sido exitosa o ha fracasado las políticas y estímulos adoptados por la organización, se analizará por medio de la pregunta 7 y 8 de la encuesta. Como se muestra en el gráfico adjunto, las empresas han tenido éxito en la atracción y retención de sus talentos.

Capítulo II Investigación y Obtención de datos



Aún así existe una organización (Unilever) que no ha tenido éxito en sus políticas y estímulos para retener y atraer talentos, quien por medio de su Director de Recursos Humanos Silvio Savoldi, manifestó: “la política de retención de talentos ha sido exitosa por épocas y en ciertos niveles. No ha sido exitosa por salarios, la política de remuneraciones es mediana de mercado, en Chile muchas compañías locales se transformaron en multinacionales chilenas y su fuente de captación de RRHH fue hacer hunting en empresas multinacionales con incrementos de salarios de hasta 80%, en lugar de invertir en generaciones jóvenes y esperar al menos 3 o 4 años (tiempo mínimo para desarrollar talentos)”.

Al hacer hincapié en la pregunta número ocho ¿Por qué ha fracasado? Señalo: “El objetivo es armar un balance entre mid career recruitment y desarrollar talentos, este es el way of working en que estamos trabajando”.

Conclusiones

El presente capítulo entrega conclusiones acerca del análisis de los datos aportados en las investigaciones realizadas en la primera y segunda parte del capítulo.

En la investigación del capítulo expuesto, se obtuvieron datos acerca de los estímulos, herramientas y políticas ocupadas por las organizaciones para retener en el largo plazo al personal talentoso, como la atracción de nuevos talentos a la empresa.

Del estudio realizado se pueden extraer las siguientes conclusiones:

La definición de empleados talentosos va a depender de la empresa, pues existen tendencias por las habilidades y capacidades utilizadas para desempeñar el cargo, quien crea nuevas oportunidades, ideas y proyectos, y aquel que es posee recursos únicos.

Todas las organizaciones, tienen presente que hoy en día deben contar con herramientas y estímulos adicionales para mantener a los empleados con talento, por tal motivo se ha decidido utilizar las organizaciones seleccionadas (Grupo Santander Santiago, Mc'Donalds, Unilever, 3M Chile, HP, Banco Security, Coca Cola Company, Cristalería de Chile, Madeco, Laboratorio Chile, Enjoy, IBM, Movistar, Chiletabacos, Codelco), como punto de partida en la creación de un modelo de retención de talentos.

Capítulo II Investigación y Obtención de datos

Los principales estímulos que se entregan a los trabajadores, son capacitaciones, reconocimientos, becas de estudio, traspaso de acciones y desarrollo de carreras, que tienen como fin, retener a los talentos en el largo plazo. Aún así, existen herramientas que no son del todo interés, como los estacionamientos privados, y entretenimientos, los cuales poseen una baja aceptación.

Se puede concluir que las empresas mediante sus herramientas han tenido éxito, y la creación de un futuro modelo basado en la información de las organizaciones antes expuestas, se encontrara respaldado.

Capítulo III

“Creación de un modelo de atracción y retención de talentos”

Introducción

El tercer capítulo de la investigación tiene como objetivo central, el análisis detallado de la información antes descrita, haciendo referencia a que en todo estudio es fundamental la reorganización de los datos, pues no es suficiente contar con indicadores y datos, sino con la interpretación de ello. Con el fin último de generar un modelo basado en este análisis.

Los estímulos y herramientas utilizadas por las empresas seleccionadas, serán extraídos por una encuesta realizada a los departamentos de Recursos Humanos y Personas, quienes entregaron los respectivos datos para retener y atraer al personal talentoso.

El análisis de estos datos, permite realizar una comparación entre las organizaciones anteriormente seleccionadas, para determinar que significa para éstas un empleado talentoso, cuales son los estímulos y/o herramientas más utilizadas y aquellas que han tenido un menor interés, para retener a éste personal.

Para la creación de un modelo, uno de los elementos a considerar es la semejanza de un proyecto de características similares a los utilizados por las organizaciones seleccionadas, el modelo estará relacionado con los datos adquiridos por la investigación, que permita a las empresas mantener a su personal considerado talentoso.

Al finalizar se presentara las conclusiones que han sido posibles inferir del análisis de datos y la creación del modelo.

1. Análisis de la información

Hoy en día contar con un personal calificado, valioso, con recursos únicos y escasos, habilidades y capacidades que permitan desempeñar su cargo, aportando con ideas y proyectos, que las organizaciones lo han definido como empleado “talentoso”, es primordial, pues su partida signifique pérdida de la ventaja competitiva, pérdida de recursos, conocimientos e información.

Como ya se ha investigado hay muchas organizaciones que mantiene dentro de su estrategia la retención de talento como concepto de fuente de ventajas competitivas, pero no existe un modelo que sea un punto de partida para empresas que aun no aplican este concepto en su organización.

Es por ello que es necesaria la existencia de un modelo que reúna todas las características similares que mantienen las empresas que aplican la retención de talentos, sin olvidar que los recursos humanos son hoy el principal punto de partida para lograr la tan anhelada ventaja competitiva. En este escenario, lo hecho por las empresas seleccionadas ha permitido identificar las principales políticas, herramientas y estímulos adicionales con que cuentan, para mantener dentro de sus filas al trabajador con talento.

Haciendo mención a las necesidades de los empleados expuestas en el capítulo I (marco teórico), los estímulos implantados por las organizaciones seleccionadas para retener a sus talentos han logrado el objetivo, satisfacer aquellas necesidades primordiales,

Capítulo III Creación de un modelo de Atracción y Retención de Talentos

ubicadas en la cúspide de la pirámide de recontractación¹⁷ , donde se encuentran; el Control el cual permite al empleado tener un mayor control en la toma de decisiones; el Ego, surge con la creencia de que el trabajador, juega un papel importante dentro de la organización por los conocimientos, recursos y habilidades aportadas, los cuales se reflejan, en bonos, incentivos, elevados salarios, entrega de acciones, viajes, becas de estudios, días adicionales de vacaciones, entre otras; Hacer lo Correcto, los trabajadores necesitan sentir que están haciendo lo correcto, lo cual se refleja por medio de reconocimientos y premios, herramientas que hacen sentir valorados a los empleados.

A partir del estudio antes descrito es posible inferir que la utilización de herramientas y estímulos como incentivos de retención y atracción, ha sido esencial para lograr una permanente retención de los talentos en las organizaciones.

¹⁷ “*Guía completa sobre fusiones y adquisiciones*”, Timothy J. Galpin. Pág. 115, 2001.

2. Planteamiento del modelo

2.1 Introducción al modelo

El modelo propuesto tiene como principal objetivo unir las herramientas, estímulos y políticas que permitan lograr la retención y atracción de los empleados talentosos. Es en este contexto que se planteará una propuesta que sintetice y reorganice las estrategias más importantes y comunes, modelos, planes y estímulos que se han investigado anteriormente.

El primer paso es reconocer la existencia de empleados talentosos, el cual se ha entendido como aquella persona: valiosa: que puede contribuir con mejores ideas, capacidades y conocimientos; no imitables, pues proveen a la organización de recursos y habilidades únicas y escasas, difíciles de reproducir por la competencia; con conocimientos y actitudes para desempeñar su cargo de mejor manera aportando con ideas y proyectos a la organización. Además es necesario reconocer nuevas estrategias adicionales, para lograr despertar el interés de aquellos empleados.

Para lograr satisfacer a los empleados con talentos se debe contar con recursos, establecimientos y servicios que apunten hacia las necesidades de los empleados (Pirámide de las necesidades de recontractación, capítulo I). Una vez que la organización logra detectar sus necesidades y luego satisfacerlas es posible retenerlos y vincularlos aún más con la empresa, para esto se deben preocupar de aquellos aspectos que hacen atractiva a la organización por sobre el resto, aspectos como seguridad, clima laboral,

Capítulo III Creación de un modelo de Atracción y Retención de Talentos

mayores beneficios con respecto a la competencia, premios y reconocimientos, acciones, viajes, becas de estudios, apoyo a las familias, flexibilidad laboral, celebraciones, etc.

Una vez que el empleado talentos está vinculado a la organización y sus necesidades son satisfechas, es posible que el trabajador se mantenga en el largo plazo.

Como ultimo pasó la atracción de nuevos talentos, con herramientas y estímulos atractivos y competitivos, además de estrategias que logren despertar el interés para el arribo de nuevos empleados.

2.2 Sugerencias al modelo

Los estímulos, herramientas y políticas ocupadas por las organizaciones antes descritas, si bien no se basan directamente de un modelo de retención de talentos, como los analizados en el primer capítulo de la investigación, rescatan aspectos de los empleados talentosos como el centro de las estrategias de recursos humanos.

Con la información antes descrita, es posible evolucionar y crear un modelo, que ayude a mejorar la retención de los talentos dentro de las organizaciones. Para lo cual se han planteado las siguientes sugerencias.

- Obtener un diagnóstico de los estímulos, herramientas y políticas que se están entregando en la actualidad, si es necesario reforzar ciertos aspectos, como el apoyo

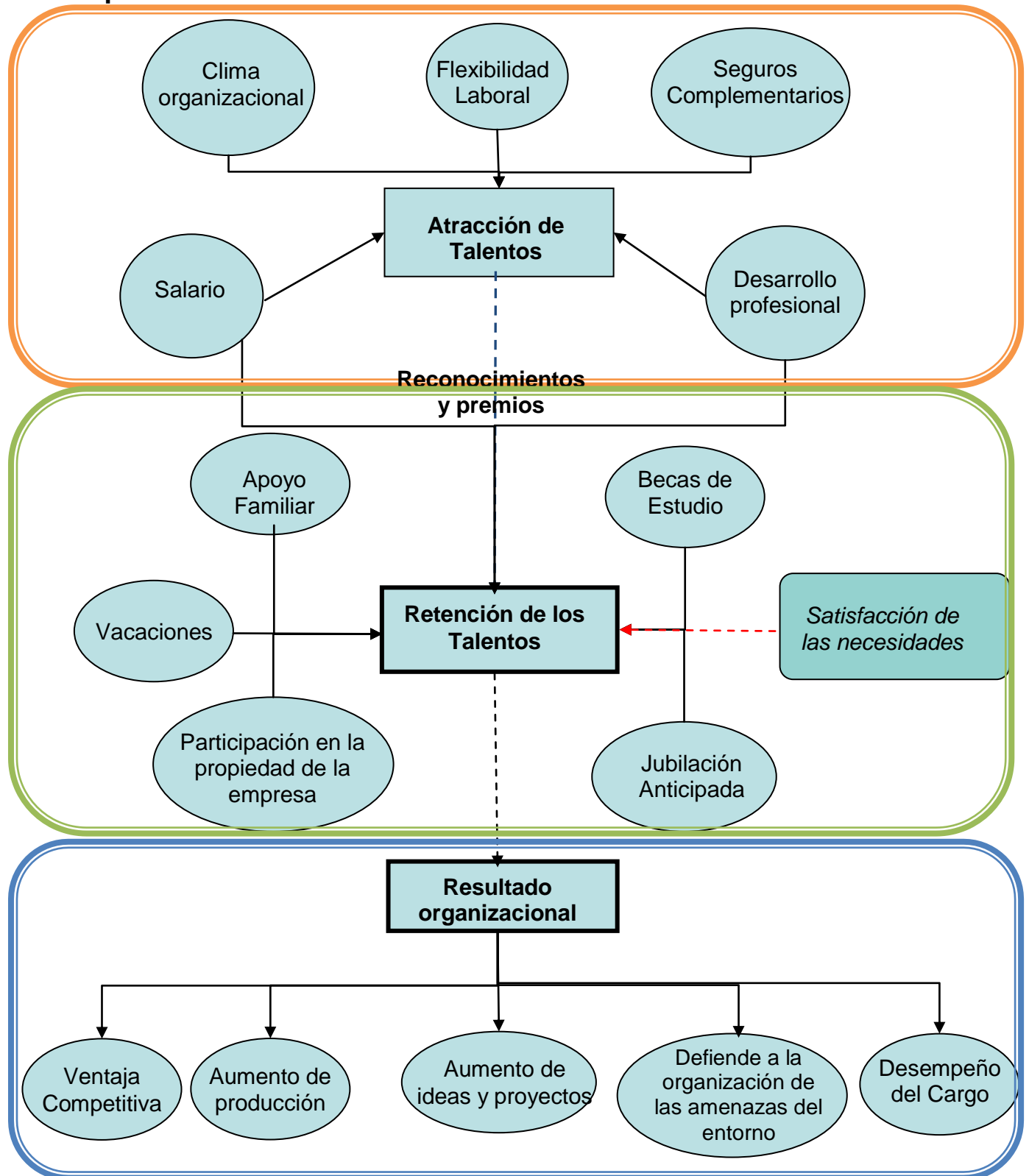
Capítulo III Creación de un modelo de Atracción y Retención de Talentos

familiar, las capacitaciones, remuneraciones, flexibilidad laboral, etc., ya que es imprescindible que se cumpla adecuadamente, todo lo que se promete.

- Saber qué es lo que piensan los empleados talentosos respecto de las herramientas y estímulos que están recibiendo. Las organizaciones seleccionadas realizan encuestas a los empleados, con el fin, de identificar los factores más influyentes para quedarse o partir de la organización.
- Identificar el tipo de organización, si ésta cotiza en la bolsa o no, pues es posible la entrega de los stocks options o Restricted Shares.

Finalmente, los costos involucrados por los incentivos y herramientas entregadas, van a depender del tipo de organización, infraestructura, entre otras.

2.3 Esquema del Modelo



3. Análisis del modelo

El modelo expuesto consta de tres etapas, la primera es la atracción de empleados talentosos para la organización. Cabe señalar que la fase “atracción” algunas organizaciones ya la han completado, es decir, cuentan con empleados talentosos dentro de sus recursos, a quienes se les ha incentivado en el corto plazo, por medio de: salarios acorde al mercado, flexibilidad laboral, seguros complementarios y un buen clima laboral. Por tal motivo si ya se dispone de éste recurso, el modelo deberá obviar esta etapa, y sólo compensarlos en el largo plazo. La segunda etapa consiste en la retención de los talentos en el largo plazo, con nuevos estímulos capaces de satisfacer sus necesidades, cuyo fin es conservar los talentos en la organización. La tercera y última etapa son los resultados organizacionales, productos de la retención de aquellos trabajadores.

Primera etapa (Naranja): Atracción de Talentos

El principal activo de una organización son los empleados, es por esto que el origen del modelo es reconocer que no todos son igualmente valiosos, pues, no aportan los mismo conocimientos y aptitudes, no poseen habilidades y recursos únicos, para proveer a la organización de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Para atraer talentos, se debe entender el concepto como tal, descrito en la presente investigación, vale decir; empleados talentosos, son aquellos que poseen habilidades, capacidades y recursos únicos, difíciles de imitar, crean diferentes proyectos e ideas para

Capítulo III Creación de un modelo de Atracción y Retención de Talentos

defender a la empresa de las amenazas del entorno, poseen conocimientos y aptitudes para desempeñar de mejor manera el cargo. Una vez entendido el concepto, las empresas buscan atraer talentos, pero dependerá de los estímulos, herramientas y políticas entregadas y ocupadas, para despertar el interés del empleado talentoso y arribar a la empresa.

Para lograr captar los talentos, las organizaciones debe ofrecer un clima laboral grato que fomente el trabajo en equipo y la producción; poseer políticas de flexibilidad laboral que promueva el desarrollo familiar y personal, en este sentido se logra un equilibrio entre la vida personal del empleado talentoso y el trabajo; también entregar seguros complementarios, es decir, la duplicación de cada seguro con que cuenta el trabajador; reconocimientos y premios entregados por los dueños y/o jefes reflejados en invitaciones o incentivos monetarios.

Existen dos conceptos que no sólo facilitan la atracción sino también la retención estos son, los salarios y el desarrollo profesional. Los sueldos deben estar acordes al mercado, y retribuir el trabajo del empleado, el segundo término, incluye las capacitaciones y el desarrollo de carreras, las primeras se representan como un agente de cambio y producción orientada a satisfacer las necesidades de la organización, de incorporar mayores conocimientos, habilidades, actitudes en los empleados talentosos, pues aquellas necesidades surgen a partir de los constantes cambios que se producen cada día, en los factores tanto externos como internos que la afectan. El desarrollo de carreras, es otro elemento a considerar, pues no todos los talentos son ejecutivos de altos

Capítulo III Creación de un modelo de Atracción y Retención de Talentos

mandos, sino empleados que se desempeñan con ciertas habilidades, capacidades y actitudes en su cargo, entre sus necesidades se encuentran ascender dentro de la organización, obtener mejores puestos de trabajo, por lo que es primordial el desarrollo de carrera como elemento atrayente para los empleados.

Los estímulos y políticas antes mencionados son entregados en el corto plazo, pues, están dirigidos a motivar el desempeño inmediato de los talentos.

Segunda etapa (Verde): Retención de talentos.

Como ya se ha expuesto a lo largo de la investigación es primordial conservar en el tiempo a los empleados talentosos, pues su fuga representa una amenaza. Para lograr aquello, es necesario satisfacer sus necesidades (línea puntiaguda de color rojo), lograr que se sientan valorados y reconocidos por su trabajo, entregando diferentes estímulos y herramientas que están dirigidos a motivarlos y recompensar los por el crecimiento y prosperidad de la empresa en el corto y largo plazo. Otro propósito de estos incentivos es alentar a los talentos a quedarse en la organización al proporcionarles la oportunidad en ciertos casos de acumular capital (entrega de acciones).

La segunda etapa refleja los distintos estímulos para conservar a los talentos en el largo plazo, entre ellos están:

Capítulo III Creación de un modelo de Atracción y Retención de Talentos

a) Apoyo familiar: Para los empleados es cada vez más importante mantener equilibrio entre el trabajo y la vida familiar, es por ello que es necesario realizar políticas de apoyo para el trabajador y sus familias, donde se encuentran: flexibilidad laboral para los talentos; pago de estudios, reforzamiento, capacitaciones, viajes y premios para los hijos; capacitación y financiamiento de estudios para los cónyuges, cuyo fin principal es lograr una retención por medio sus familias.

b) Becas de estudio: Para los empleados es de vital importancia estar actualizados por lo cual existe la necesidad de estar constantemente aprendiendo, por tal motivo es necesario incrementar sus estudios, siendo indispensable que la organización invierta en este concepto, ya que puede significar una ayuda para el mejor cumplimiento de sus obligaciones, financiando parte o el total de los estudios, tanto para MBA, diplomados, doctorados u otras carreras, como también cursos de idiomas.

c) Desarrollo profesional: Tanto las capacitaciones y el desarrollo de carreras se deben ocupar en el corto y largo plazo, pues generan motivación e interés por los empleados, pues, adquieren mayores conocimientos y habilidades, como también nuevos cargos de mayor importancia.

d) Salario: las organizaciones deben ofrecer sueldos acorde al mercado, las cuales se deben ir actualizando constantemente, es decir, el salario entregado en un tiempo determinado, no será el mismo en dos o más años.

Capítulo III Creación de un modelo de Atracción y Retención de Talentos

e) Vacaciones: Como se menciono anteriormente es necesario buscar un equilibrio entre la vida laboral y personal, por ello se entregan días adicionales de vacaciones, para que el personal talentoso, disponga de más tiempo de descanso incrementando la efectividad y productividad durante el resto del año. Otro estímulo a ocupar es el financiamiento de viajes a nivel nacional como internacional.

f) Participación en la propiedad de la empresa: Representan la forma más eficiente de retener al personal en el largo plazo, pues genera fidelidad a la organización, ya que esta entrega parte de sus acciones a los empleados talentosos, el cual puede ser de tres tipos:

1 Stock Options (opciones sobre acciones): Es el derecho a comprar en el futuro, y durante cierto período de tiempo, un número determinado de acciones de la compañía, a un precio menor del fijado en el mercado, sin embargo el empleado no la puede transar en el mercado.

2 Acciones Restringidas (Restricted Shares): Consiste en la entrega de un número determinado de acciones cuyos derechos sólo se consolidan si se cumplen determinados objetivos.

3 Compra financiada de acciones: Compra de acciones a menor precio, que sólo se podrá vender cuando haya transcurrido un período establecido.

g) Jubilación anticipada: Este es un nuevo concepto, ocupado por las organizaciones, el cual consiste en jubilar antes a los empleados talentosos con el fin de evitar una fuga a otras empresas del mismo rubro, que pueda significar un gran riesgo por la información con la que podría contar, si por alguna razón aquellos empleados desean partir en el largo plazo, la organización se encarga de la jubilación, entregando lo correspondido por los años de servicios y lo que se espera recibir mensualmente hasta su jubilación legal.

h) Reconocimientos y premios: Es importante retribuir dentro de la organización a nivel general y personal al empleado, constantemente tanto en el corto como en el largo plazo. Una preocupación permanente en las organizaciones es la motivación del personal talentoso, por ello la forma más eficiente, fácil y económica es el reconocimiento por logros específicos de su trabajo, desempeños, proyectos y nuevas ideas, entre otras, a través de la gerencia o el dueño de la empresa, pues son ellos quienes motivan al personal.

Otra fuente de motivación son los premios, entregados por logros específicos, entre los que se destacan, invitaciones a restaurantes, shows, viajes, o contribuciones en dinero, que se reflejan en elevados bonos.

Tercera etapa (Azul): Resultado organizacional.

Al lograr la retención de los empleados talentosos, la organización obtiene mayores y mejores resultados, entre los que se destacan:

Capítulo III Creación de un modelo de Atracción y Retención de Talentos

- Ventaja competitiva: pues los empleados talentosos son: valiosos contribuyen con mejores ideas, capacidades y conocimientos. Escasos pues no todas las personas poseen las mismas capacidades, conocimientos y habilidades, siendo el conjunto de estas características, poseído por un grupo menor. Estas dos primeras características son necesarias para constituir una ventaja competitiva, y las dos siguientes: no imitable: pues proveen a la organización de recursos, capacidades y habilidades únicas, difíciles de reproducir por la competencia y no sustituibles: pues no puede ser transferido ya que es parte de las capacidades inherentes de cada individuo y sólo podrá ser reemplazable por otra persona que a su vez sea, valiosa, escasa, inimitable, y no sustituible, logran que la ventaja competitiva sea sostenible a través del tiempo.

- Aumento de la producción y servicios: Al contar con un personal talentoso, motivado y con interés por la organización, se obtiene grandes y mejores resultados, aumenta la comunicación y dirección con los trabajadores, se crean nuevas oportunidades que se reflejan en ideas y proyectos, entregando mayores utilidades para la empresa.

- Defiende a la organización de las amenazas del entorno: La creación de nuevos proyectos, ideas y aportes a la empresa, son relacionados netamente con la competencia, pues se espera abarcar aún más el mercado y lograr una mayor ventaja competitiva.

- Desempeño del cargo: La retención de talentos, logra que aquellos empleados desempeñen de mejor manera su cargo, con las habilidades, actitudes y conocimiento que se necesita, pues con los estímulos antes mencionados logran motivar aún más al empleado, logrando como respuesta de ello, un mejor desempeño.

Conclusiones

El propósito principal de este estudio es la creación de un modelo de ayuda a las empresas para esto ha sido necesario recabar la información, tomando como base los estímulos, herramientas y políticas con que cuentan cada organización y la gestión de ellos.

Luego de analizada la información ha sido posible plantear un modelo de retención de talentos, distintos a los analizados en la investigación, basado principalmente en organizaciones seleccionadas con anterioridad con éxito en la captación y conservación de sus talentos, por las políticas y beneficios entregados en el corto y largo plazo, como lo son: la flexibilidad laboral, reconocimientos, premios, seguros complementarios, desarrollo de carrera, capacitaciones, políticas familiares, becas de estudios, vacaciones y entrega de acciones. A lo anterior se debe agregar los datos estudiados en el primer capítulo (clima laboral, salarios acorde el mercado, jubilación anticipada y participación en la propiedad de la empresa).

La clave del modelo se encuentra en la separación de los estímulos en el corto y largo plazo, siendo los primeros, aquellos para atraer nuevos talentos y los segundos lograr una retención de ellos, pues satisfacen sus necesidades. Se espera que la implementación del presente modelo logre la retención de los empleados talentosos en el largo plazo, pues ha sido creado en base a las políticas y estímulos de las instituciones seleccionadas que han tenido éxito en la conservación de aquellos trabajadores.

Conclusiones generales

En el primer capítulo de la presente investigación se expusieron los antecedentes generales de la atracción y retención de los empleados talentosos, el concepto como tal, sus necesidades, estrategias ocupadas por las empresas, y también se hizo una breve referencia a modelos de retención de talentos ocupados por organizaciones y autores de recursos humanos, con el fin de generar ejemplo, los que serían las primeras bases para sustentar el modelo.

Se estudió que los talentos son aquellas personas que poseen, habilidades, capacidades y recursos únicos, difíciles de imitar, crean diferentes proyectos e ideas para defender a la empresa de las amenazas del entorno, poseen conocimientos y aptitudes para desempeñar de mejor manera el cargo, obteniendo como resultado para la organización una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

El contexto global y local cambia con gran velocidad, los buenos empleados son cada vez más demandados por las organizaciones, pues existe una gran competitividad por ellos, en los mercados. Por lo antes mencionado es claro que no es suficiente contar con sólo salarios acordes al mercado o algunos beneficios, pues se requiere una retención del empleado talentoso en el largo plazo, ya que su partida significa pérdida en información, inversión, costos, etc., por lo antes nombrado es necesario la inclusión de nuevos estímulos y herramientas, sólo para los talentos, con el fin de lograr la conservación de ellos.

Conclusiones Generales

En el siguiente capítulo se desarrolló una investigación exploratoria y concluyente, por medio de encuestas a los departamentos de recurso humanos o de personas a las quince organizaciones seleccionadas, la importancia de ello fue determinar qué se entiende como empleado talentoso y cuáles son las políticas, herramientas y estímulos ocupados para retenerlos. De éste se desprende que las organizaciones seleccionadas han tenido éxito, para mantener a sus talentos en el largo plazo, pues sus incentivos han servido de motivación, satisfaciendo sus necesidades. Finalmente se interpreta los datos recolectados, a fin de sentar bases sobre las cuales nace un modelo de atracción y retención de talentos.

En el último capítulo se analiza la información de los datos obtenidos, planteando sugerencias, para crear un modelo de atracción y retención de talentos, que sirve de ayuda a otras organizaciones a conservar a éstos trabajadores a través de tiempo, evitando una posible fuga de éstos.

El aporte de ésta investigación, es la proposición del modelo. Este se centra como retener de mejor manera al personal clave, evitando su partida, con estímulos, herramientas y políticas estratégicas, provocando mejoras en el corto y largo plazo a la organización. Se espera que el modelo otorgue beneficios a las empresas que deseen implantarlo, ya que ha sido construido en base a una solida investigación de concepto y a quince organizaciones que han tenido éxito en la retención de sus talentos.

Referencias

Referencias:

- Schemenson, Aldo La Estrategia del Talento.
- Valle, Ramón. La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos.
- Chiavenato, Idalberto. Gestión de personas.
- Bombache, Jaime. Dirección Estratégica de personas.
- Barney (1993. 1991). Teoría de Recursos.
- Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento.
- Hesselbein, Marshall Golsmith. La organización del futuro, Management.
- Ed. Michaels, H. Handfield-Jones, B. Axelrod. La Guerra por el Talento
- Alfonso, Mujica. El talento en la empresa.

Sitios Web visitados:

- Acción RSE, www.accionrse.cl/
- Work place to work, www.greatplacetowork.cl/
- Bumeran,
www.bumeran.cl/articulos_empresas/6/81230/comoreteneralosempleadosvaliosos.html
- Revista Trend Management, <http://www.pwc.com/cl/es/prensa/ajedrez-de-las-organizaciones.jhtml>
- Diario Financiero, <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1846-estrategias-de-talentos-en-las-empresas.html>
- Encuesta de compensación,
<http://imagenes.telematica.net/comunidad/Encuesta%20Chile%204.pdf>
- Capital Humano, http://www.capital-humano.cl/empresa_gerentes_rrhh.htm?pagina=2

Referencias

- Gestión del talento, <http://coaching.toptenms.com/Archivos/Descargas/GestionTalento.pdf>
- La tercera, <http://www.teamsearch.cl/prensa/29.pdf>
- Grupo Santander Chile, www.santandersantiago.cl/
- McDonald's, www.mcdonalds.cl/
- Unilever, www.unilever.cl/
- Banco Security, www.security.cl/
- Coca Cola Company, www.coca-cola.cl/
- Madeco, www.madeco.cl/
- Laboratorio Chile S.A., www.laboratoriochile.cl
- Movistar, www.movistar.cl
- Cristalería de Chile, www.cristalchile.cl
- Codelco, www.codelco.cl/
- IBM, www.ibm.com/cl/es/
- Enjoy S.A., www.enjoy.cl/
- Chiletabacos, www.chiletabacos.com/

ANEXOS

Anexos

Se realizó un total de quince encuestas a las organizaciones seleccionadas con anterioridad, por medio de e-mail, a los departamentos de recursos humanos y/o personas. Adjunto se encuentra la encuesta, resultados y los datos de los encuestados para solventar la investigación. La encuesta consta de 8 preguntas en donde se puede marcar más de una alternativa.

1.- ¿Cuál de estas alternativas define de mejor manera el significado de un empleado talentoso en su organización?

a. Aquel que posee habilidades, capacidades y recursos únicos **__3 empresas__**

b. Aquel que aporta con ideas y proyectos para defender a la organización de las amenazas del entorno. **__4 empresas__**

c. Aquel que posee conocimiento, habilidades y actitudes para desempeñar su cargo **__10 empresas__**

d. Quien tiene valor para crear nuevas oportunidades para la organización **__8 empresas__**

2.- ¿Mantiene alguna herramienta o estímulo adicional para sus empleados talentosos?

a. Si **__15 empresas__**

b. No **_____**

3.- ¿Que estímulos entregan a sus empleados con talento?

a. Elevada Remuneración **__6 empresas__**

b. Bonos **__7 empresas__**

Anexos

- c. Flexibilidad laboral **___ 5 empresas ___**
- d. Reconocimientos y premios **___13 empresas ___**
- e. Capacitaciones **___11 empresas ___**
- f. Entretenimientos **___4 empresas ___**

4.- ¿Cómo retiene la organización a sus empleados talentosos?

- a. Entrega de acciones **___5 empresas ___**
- b. Compra a menor precio de acciones **___2 empresas ___**
- c. Becas de estudios (MBA, Ingles, otros) **___12 empresas ___**
- d. Viajes **___4 empresas ___**
- e. Apoyo a las familias **___3 empresas ___**
- f. Días adicionales de vacaciones **___3 empresas ___**

5.- ¿Cuáles de estos estímulos han tenido un menor interés, por parte de los empleados con talentos?

- a. Estacionamientos privados **___7 empresas ___**
- b. Bonos y gratificaciones **___2 empresas ___**
- c. Celebraciones y eventos **___2 empresas ___**
- d. Apoyo a las familias **___2 empresas ___**
- e. Entretenimientos **___7 empresas ___**

6.- ¿Cuál es la política para atraer nuevos talentos a la organización?

- a. Elevada Remuneración **___3 empresas ___**
- b. Desarrollo de carrera **___15 empresas ___**

Anexos

2. Empresa: Banco Security (encuestado: Loreto Prieto)

☆ de **Loreto Prieto** <lprieto@security.cl> [ocultar detalles](#) 28/10/09 ▼
para ● jano.alfaro@gmail.com
fecha 28 de octubre de 2009 18:18
asunto RV: Fwd: Tesis
enviado por security.cl

De: Karin Becker
Enviado el: Lunes, 26 de Octubre de 2009 09:15
Para: Loreto Prieto
Asunto: RV: Fwd: Tesis

Hola, más abajo encontrarás las respuestas,

Mucha suerte,

Saludos,

Loreto Prieto M.

3. Empresa: 3M (encuestado: Denise Baden)

★ de **dbaden@mmm.com** [ocultar detalles](#) 02/11/09 ▼
para ● alejandro alfaro
<jano.alfaro@gmail.com>
fecha 2 de noviembre de 2009 13:42
asunto Re: Tesis
enviado por mmm.com

4. Empresa: Enjoy (encuestado: Fernando Navarro)

☆ de **Fernando Navarro** <fnavarro@enjoy.cl> [ocultar detalles](#) 30/10/09 ▼
para ● alejandro alfaro
<jano.alfaro@gmail.com>
fecha 30 de octubre de 2009 19:42
asunto RE: Tesis
enviado por enjoy.cl

Alejandro, las respuestas van copiadas abajo.

Saludos cordiales



Fernando Navarro Martinez
Sub Gerente de Personas

Av. San Martín 199
Viña del Mar - V Región - Chile
Fono: 032 2846090 - Fax: 032 2846007
fnavarro@enjoy.cl

5. Empresa: HP (encuestado: Axel Heilenkotter)

★ de **Heilenkotter, Axel Christian** [ocultar detalles](#) 03/11/09 Responder ▼
<axel.heilenkotter@hp.com>
para ● **alejandro alfaro**
<jano.alfaro@gmail.com>
fecha 3 de noviembre de 2009 14:37
asunto RE: Tesis
enviado por hp.com

Alejandro :

Aqui vas mis respuesta, suerte.

Saludos,

Axel

6. Empresa: Unilever Chile (encuestado: Silvio Savoldi)

★ de **Savoldi, Silvio** [ocultar detalles](#) 03/11/09 Responder ▼
<Silvio.Savoldi@unilever.com>
para ● **alejandro alfaro**
<jano.alfaro@gmail.com>
fecha 3 de noviembre de 2009 19:45
asunto RE: Tesis
enviado por unilever.com

Estimado Alejandro,
Debajo van las respuestas, cualquier duda estamos en contacto, espero que sirva
Atentamente

Silvio Savoldi
Human Resources Director
Unilever Chile

7. Empresa: Madeco (encuestado: Mario Lizama)

★ de **Mario Lizama** <mln@madeco.cl> [ocultar detalles](#) 03/11/09 Responder ▼
para ● **alejandro alfaro**
<jano.alfaro@gmail.com>
fecha 3 de noviembre de 2009 12:36
asunto RE: Tesis
enviado por madeco.cl

8. Empresa: Grupo Santander Santiago (encuestado: Elke Schwarz Kusch)

★ de **Elke Schwarz Kusch** [ocultar detalles](#) 06/11/09 [Responder](#)

<ESCHWARZ@santander.cl>
para ● **alejandro alfaro**
<jano.alfaro@gmail.com>
fecha 6 de noviembre de 2009 19:03
asunto RE: Tesis
enviado por santander.cl

Alejandro.
Respondo tu consulta. Un saludo,
Elke Schwarz

9. Empresa: Codelco (encuestado: Jaime Piña)

★ de **Piña Piña Jaime (Codelco-Casa Matriz)** [ocultar detalles](#) 06/11/09 [Responder](#)

<JPina@codelco.cl>
para ● **jano.alfaro@gmail.com**
cc "Alarcón Gutiérrez Cristián (Codelco-Casa Matriz)"
<calar001@codelco.cl>
fecha 6 de noviembre de 2009 16:11
asunto RV: Tesis
enviado por codelco.cl

Estimado Alejandro:

Dea cuerdo a lo solicitado respondo el cuestionario.

Atte,

Jaime Piña P.
Gerente Corporativo de Desarrollo de Personas
CODELCO

10. Empresa: IBM Chile (encuestado: Anahi Llamazares)

★ de **Anahi Llamazares** [ocultar detalles](#) 10/11/09 [Responder](#)

<allamaza@cl.ibm.com>
para ● **alejandro alfaro**
<jano.alfaro@gmail.com>
fecha 10 de noviembre de 2009 15:13
asunto Re: Tesis
enviado por cl.ibm.com

Alejandro, cómo estas?

Te mando mis respuestas a tu nota.

Espero que te sirva.

Saludos,
Anahi

Anahí Llamazares
Gerente de Recursos Humanos
IBM de Chile S.A.C.
Phone 56-2-200-6124 T/L 845-6124
Cel.: (56) 9-546-8297
e-mail: allamaza@cl.ibm.com

11. Empresa: Laboratorio Chile S.A. (encuesta: Claudio García)

★ de claudio.garcia@laboratoriochile.cl [ocultar detalles](#) 10/11/09 Responder ▼

para ● [alejandro alfaró <jano.alfaro@gmail.com>](mailto:jano.alfaro@gmail.com)
fecha 10 de noviembre de 2009 15:30
asunto Re: Tesis

Ok Alejandro, adjunto mis respuestas.

Atte,

Claudio García Ascenci

12. Empresa: Mc Donalds (encuestado: Diego Gianelli)

★ de [Diego Gianelli <diego.gianelli@mcdchile.cl >](mailto:diego.gianelli@mcdchile.cl) [ocultar detalles](#) 31/10/09 Responder ▼

para ● [alejandro alfaró <jano.alfaro@gmail.com>](mailto:jano.alfaro@gmail.com)
fecha 31 de octubre de 2009 04:38
asunto RE: Tesis
enviado por mcdchile.cl

13. Empresa: Chiletabacos (encuestado: María Paz Blanco)

★ de Maria_Paz_Blanco@bat.com [ocultar detalles](#) 16/11/09 Responder ▼

para ● jano.alfaro@gmail.com
fecha 16 de noviembre de 2009 13:23
asunto Respuesta encuesta

Estimado Alejandro, te envío las respuestas.

14. Empresa: Cristalería de Chile (encuestado: José Miguel Del Solar)

★ de **JOSE MIGUEL DEL SOLAR CONCHA** [ocultar detalles](#) 17/11/09 Responder ▼
<jdelsolar@cristalchile.cl>
para ● alejandro alfaró
<jano.alfaro@gmail.com>
fecha 17 de noviembre de 2009 14:48
asunto Re: Tesis
enviado por cristalchile.cl

Estimado Alejandro:
Adjunto respuestas

José Miguel

15. Empresa: Movistar (encuestado: Rubén Sepúlveda)

★ de **Ruben Sepulveda Miranda** [ocultar detalles](#) 19/11/09 Responder ▼
<ruben.sepulveda@telefonica.com>
para ● alejandro alfaró
<jano.alfaro@gmail.com>
fecha 19 de noviembre de 2009 18:43
asunto RE: Tesis
enviado por telefonica.com