



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

“Retención del talento humano en las organizaciones”

Alumno: Romero, Lucas Emanuel.

Docente Tutor: Lic. Barrale, María Susana.

Índice

Resumen	7
Introducción.....	9
Objetivos.....	11
Objetivo general	11
Objetivos específicos	11
Presentación de la empresa seleccionada para este proyecto.....	12
Historia.....	12
Actividad.....	14
Organigrama	15
Marco teórico	17
Los cambios en la estructura organizacional	17
Los cambios y las transformaciones de la función de recursos humanos.....	18
1era Etapa: Industrialización clásica.....	18
2da Etapa: Recursos Humanos.....	18
3ra Etapa: Gestión del talento humano	18
La administración de recursos humanos	19
¿Qué quiere decir?	19
Sus objetivos	19
Aspectos fundamentales de la administración de recursos humanos.....	19
Los seis procesos de la administración de recursos humanos.....	20

Evaluación de la función.....	20
La necesidad de contar con indicadores de desempeño y de resultados.....	21
Auditoría de la función	21
¿Quién debe evaluar la ARH?.....	22
Criterios de evaluación	22
Criterios objetivos.....	22
Criterios subjetivos	23
Beneficios de la evaluación de la función.....	23
El papel actual.....	24
¿Hacia dónde se dirige dicha administración?.....	24
Estrategia de recursos humanos	25
Planificación estratégica	25
Modelos de planificación.....	25
Modelos operativos.....	25
Modelos tácticos	27
Factores que intervienen en la planificación de recursos humanos	28
Ausentismo	28
Rotación de personal.....	28
Cambios en los requisitos de la fuerza de trabajo.....	29
Desarrollo de competencias	29
Un poco de teoría.....	29
Capacitación y entrenamiento dentro de la gestión por competencias	30

¿Cómo iniciar la capacitación o el desarrollo de competencias?.....	30
El rol del área de recursos humanos en la formación de personas.....	31
Cómo llevar adelante un plan intensivo de desarrollo de personas	31
Cómo desarrollar competencias	32
Caminos para su desarrollo.....	32
Factores clave para el éxito del desarrollo ejecutivo	32
Métodos para el desarrollo de personas	33
Técnicas para el autodesarrollo de competencias	38
¿Cuán eficaz es el autodesarrollo?	39
¿Es posible medirlas?.....	39
¿Cómo realizar un seguimiento de la evolución del desarrollo?	39
Las principales funciones del área de desarrollo de recursos humanos	40
Evaluación por competencias en los sistemas de evaluación de desempeño.....	41
¿Cómo se debe analizar en el plan de sucesiones el tema de competencias?	41
Diagramas o cuadros de reemplazo	42
Los principales objetivos de los planes de carrera y de sucesión: Favorecer la retención del personal clave.....	42
Talento	43
La administración del talento humano.....	45
El capital humano	45
Capital intelectual	46

Talento y motivación	46
Los tres sistemas importantes de motivación humana.....	46
El logro.....	47
El poder.....	47
La pertenencia.....	47
Los diferentes estilos de aprendizaje	47
Retención del talento.....	48
¿Por qué decide irse el talento humano?.....	52
La necesaria gestión del talento	54
Cómo retener el talento en la empresa.....	55
El salario emocional.....	58
Las medidas de retención que suelen tomar las empresas	59
Cómo retener según la generación.....	66
La generación de los BabyBoomers	66
La generación X.....	66
La generación Y.....	66
Nuevas tendencias en la retención del talento	67
El outplacement	67
El outsourcing	68
A modo de cierre.....	69
Diagnóstico organizacional.....	70

Técnicas de recolección de datos	70
Resultados de las entrevistas realizadas.....	71
Comunicación	71
Recursos humanos: liquidaciones y relaciones con el sindicato.....	72
Motivación y capacitación	74
Talentos.....	75
Problemática a analizar	77
Explicación	77
¿Qué sucedió con los talentos?	78
Conclusiones del diagnóstico.....	79
Propuesta de mejora	80
Resultados	84
Conclusiones del proyecto de grado	84
Glosario.....	87
Referencias.....	93
Bibliografía	95



Resumen

Las organizaciones, en los últimos años, pasaron por diferentes etapas en las cuales se vieron afectadas su forma de hacer las cosas. Muchas de ellas se alejaron de su estructura centralizada para pasar a ser empresas innovadoras y adaptadas a los diferentes cambios que el entorno demanda.

Además las diferentes áreas, como recursos humanos, tuvieron transformaciones importantes que determinaron la forma de entender a las personas que trabajan en ella. Se dejó de considerar al trabajador como un recurso y un elemento adicional a la maquinaria, y se pasó a entenderlo como un capital humano e intelectual que otorga grandes beneficios si se lo sabe administrar, valorando los conocimientos y competencias que poseen. Esta nueva apreciación generó que comenzaran a surgir personas que tienen un desempeño superior al estándar, a las cuales se las comenzó a llamar “Talentos”.

En este proyecto no sólo se verá cómo se fueron desarrollando las organizaciones y cómo se fue transformando el área de recursos humanos, sino que además se analizarán a estos talentos, observando su desarrollo y aporte, junto con las medidas que se toman para evitar que los mismos abandonen su puesto de trabajo para irse a otro más desafiante, generando así una pérdida irreparable a nivel económico e intelectual para la organización.

Junto con lo mencionado, se analizará a una empresa del medio local observando su organigrama, procesos, actividades que desarrollan; además de observar con detalle el área de recursos humanos para ver cómo se manejan en materia de personal y cómo efectúan la gestión



de estos trabajadores talentosos, junto con los planes de retención que posean en caso de que los mismos quieran abandonar la organización.



Introducción

Las organizaciones de cualquier índole, ya sean con fines de lucro o no, públicas o privadas, están compuestas por diferentes activos que les permiten llevar a cabo su actividad. Entre estos se encuentran los recursos humanos, es decir, las personas que trabajan dentro de las mismas, cuyos conocimientos y experiencias son imprescindibles para el correcto funcionamiento de toda organización.

Con la globalización, el desarrollo tecnológico, los cambios y la búsqueda de más calidad y productividad, se logra observar que la diferencia y ventaja competitiva de las empresas es el personal que se desempeña en ellas.

Hoy en día se habla de administrar con las personas. Ya no son vistas como un recurso sino como sujetos activos que toman decisiones, emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor a la organización. Junto con esta administración, también surge la necesidad de saber gestionar a los llamados talentos, los cuales son un recurso escaso que hay que saber buscar, captar, y sin duda, retener. Tanto en época de crisis económica como en períodos de auge, las empresas buscan atraerlos y retenerlos.

En aquellos entornos donde se favorece la potenciación, consiguen un alto valor para la organización y, si se gestiona adecuadamente, deriva en una ventaja competitiva. Las organizaciones que no se han percatado de esto corren un serio peligro.



La capacitación ha puesto en evidencia que la transmisión de conocimientos es insuficiente para lograr modificaciones en los comportamientos, por eso es necesario trabajar desde otros puntos de vista que permitan el desarrollo del talento.

Muchas organizaciones invierten mucho dinero en modelos de gestión por competencias pero luego no saben cómo seguir. Es necesaria una evaluación de las personas para poder conocer de manera temprana la brecha que haya entre el nivel requerido y el nivel existente, como se explicará más adelante en este proyecto.

Es responsabilidad de la organización en su totalidad, y no sólo del área de recursos humanos, gestionar el talento que posee. Este enfoque no es únicamente en los niveles de mando o directivos, sino también en los niveles inferiores de la misma.

El propósito de este trabajo es dar una explicación general sobre el desarrollo de las empresas a lo largo de los años para luego poder analizar aquellas personas que llegaron a ser consideradas un talento dentro de la organización.



Objetivos

Objetivo General

Elaborar una propuesta que permita la retención exitosa de los talentos para llevar a los mismos y a la organización a una relación fructífera que permita beneficios a futuro para ambos. A su vez, se buscará descubrir las nuevas tendencias y mejores prácticas en la retención y mejora del talento profesional y directivo.

Objetivos Específicos

- Determinar si la organización posee conocimientos sobre los denominados “talentos”.
- Analizar si los mismos son identificados en la organización.
- Observar si se lleva un registro de ellos.
- Analizar la rotación y el grado de especialización de los mismos en los diferentes puestos y áreas de la empresa.
- Conocer qué tipo de relación hay entre los talentos y la empresa. Es decir si los gerentes de la empresa mantienen un buen nivel de comunicación y de apoyo a los talentos, permitiéndoles desarrollarse profesionalmente.
- Determinar necesidades y conflictos entre ellos.
- Analizar qué medidas toma la organización en base a la motivación de sus empleados.
- Colaborar con el armado de una/s herramienta/s que les permita mejorar su relación y retener a los talentos cuando sea necesario.



-
- Determinar acciones que permita que los miembros de la organización puedan evaluar la efectividad o no de la propuesta de retención de talentos.

Presentación de la empresa seleccionada para este proyecto

Historia

En la década del 50 comienzan a operar las Industrias Kaiser Argentina (IKA), dedicada a la fabricación de automóviles. La radicación en este país se debió a la propuesta realizada por esta empresa al gobierno nacional, que incluía la formación de una sociedad mixta integrada por la empresa estatal IAME (Industrias Aeronáuticas y Mecánicas del Estado), Kaiser Motors Corp. y el aporte de grupos privados argentinos, quienes participarían a través de la compra de acciones por un total de 160 millones de pesos. Por su parte el estado les otorgó créditos por valor de 200 millones de pesos y permisos de importación de automóviles por 40 millones.

La planta se instaló en Barrio Santa Isabel, Provincia de Córdoba, en un terreno de 200 hectáreas. En dicho lugar, se construyó la base del primer automóvil argentino: el Kaiser Carabela. Años después la empresa realizó un convenio con la American Motors Corp. (AMC), y comenzó la producción de los vehículos marca Rambler, siendo el primer modelo salido de la planta el llamado Rambler Classic.

En ese entonces, la empresa francesa Renault muestra interés por entrar en el mercado argentino, iniciando tratativas para realizar una fusión con IKA, dando como resultado, en el año 1959, la alianza denominada IKA-Renault. Luego de esto, se comenzó a trabajar en un proyecto



para elaborar un automóvil 100% fabricado en Argentina. Se tomó como base el modelo de Rambler de la AMC, junto con la colaboración de un diseñador italiano para reformular el diseño de trompa y trasera, dando como resultado el vehículo más exitoso de la marca nacional: el IKA Torino. Este modelo se adueñó del mercado nacional, compitiendo directamente con el Chevrolet 400 y el Ford Falcon.

En 1975 AMC decide separarse de IKA-Renault, generando que la empresa francesa tome las riendas de la compañía y pase a denominarse Renault Argentina S.A. Los modelos propiedad de AMC dejan de producirse, a excepción del Torino, que comienza a ser denominado Renault Torino.

En el año 1992 Manuel Antelo, empresario argentino, propone la idea de crear un holding para controlar las acciones y representación oficial de Renault en Sudamérica. Esta compañía logra dicho cometido tomándose la denominación de Compañía Interamericana de Automóviles S.A. (CIADEA). Bajo este mando, Renault consiguió mantener el liderazgo en el país, a la vez que incursionaba con éxito en Brasil. En este tiempo, la empresa producía los modelos conocidos como Renault 9 y Renault 11, llegando luego a otros de gran éxito como el Renault 19 y el Renault Clio. También en este entonces, se culminaba la producción de otro gran ícono de la marca: el Renault Fuego.

Finalmente, CIADEA fue disuelta por pedido de la propia Renault de Francia, debido a la consolidación que comenzaba a tener la marca en Brasil, sumándose al gran mercado argentino. De esta disolución, se forma una Sociedad Anónima dedicada a la fabricación de matrices para la



empresa de origen francés, la cual se llama “M. A.”. Esta última, será el objeto de estudio para el presente proyecto de grado.

Actividad

La empresa M.A. fue fundada en 1998, y está dedicada al diseño y elaboración de:

- Matrices convencionales, progresivas, transfer y para grafado.
- Moldes de inyección a presión para metales no ferrosos.
- Dispositivos de control.
- Dispositivos de ensamble y soldadura, y de grafado.
- Células robotizadas.
- Líneas para el ensamble general de carrocerías de autos y utilitarios livianos.

Brindando a su vez los servicios de:

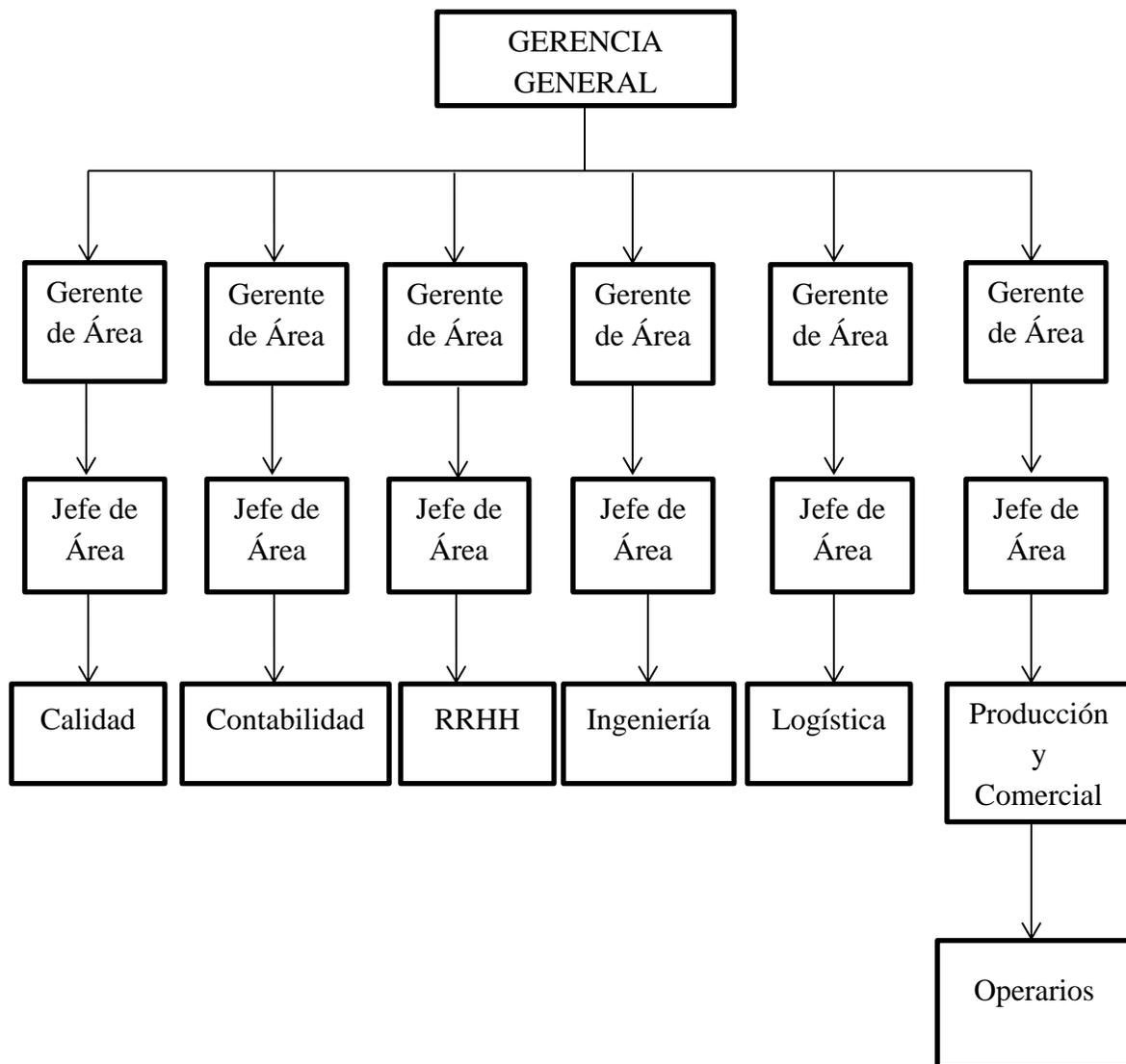
- Programación CAD-CAM.
- Corte láser.
- Piezas pre-serie.
- Mantenimiento.

La empresa comenzó trabajando de manera exclusiva para Renault, pero luego fue extendiendo sus servicios a otras marcas como Peugeot, Mercedes Benz, Citroën, Toyota, Volkswagen, Porsche, Ford, GM, Chrysler, Fiat, Scania y Seat.



La materia prima que utilizan para su actividad diaria es en un 80% de contenido nacional, mientras que el otro 20% procede de importaciones provenientes, por ejemplo, de Brasil. Con respecto a la exportación, el 50% es enviado fuera del país y su mayor destino son los integrantes del Mercosur, debido a los aranceles que resultan favorables.

Organigrama





La planta cuenta con una cantidad de personal de aproximadamente 320 empleados.

A continuación se mostrarán las diferentes áreas que componen esta empresa y las actividades que se desarrollan en cada una de ellas:

**Calidad:* Por un lado, se encarga del aseguramiento de la calidad. Se trabajan con las normas ISO 9000 y EAQF (evaluación de aptitud calidad proveedores). Por otra parte, realizan la inspección de materiales y maquinarias, tanto antes de comenzar a producir como también al final del proceso; además de revisarlo antes de entregarlo al cliente.

**Contabilidad:* Se dedica a la realización del balance, finanzas, impuestos, costo de inventario, presupuesto, manejo de cuentas y diversas facturaciones.

**Recursos Humanos:* El área realiza la selección de personal, las liquidaciones, relación con el gremio, inducción y capacitación. También se encargan de los aspectos legales de la empresa.

**Ingeniería:* Define los procesos, diseños específicos y se encarga de los programas de mecanizado.

**Logística:* Trabaja con la planificación, es decir, se encarga de que los materiales lleguen a tiempo y forma a la empresa, define los tiempos de realización de las diferentes matrices, encargándose también del transporte y distribución tanto a nivel nacional como internacional.

**Producción y Comercialización:* Ambas actividades se encuentran en una misma área, pero tienen funciones específicas. En producción, los operarios se encargan de controlar las maquinarias, de elaborar las matrices, moldes; también se encargan del prensado y el



mantenimiento que debe hacerse regularmente. Por el lado de comercialización, este sector se encarga de los presupuestos y ventas en base a los diferentes pedidos que reciben por parte de sus clientes.

Marco teórico

Para comenzar a hablar sobre el tema que nos concierne en este proyecto, se debe recordar el cómo se llegó a hablar de recursos humanos, y su evolución hasta lo que hoy en día se conoce como gestión del talento humano.

Los cambios en la estructura organizacional

Idalberto Chiavenato (2008) señala que “(...) durante el siglo xx podemos encontrar tres eras organizacionales distintas” (p. 34). Éstas son:

- *La era de la industrialización clásica*, donde su principal característica era el alto nivel de estructuralismo, junto con su formato piramidal y centralizador, tomando a las personas como meros recursos.

- *La era de la industrialización neoclásica*, basada en un aumento de competencia entre las empresas, nuevos modelos estructurales para incentivar la innovación y la adaptación a condiciones cambiantes.

- *La era del conocimiento*, donde se ven cambios cada vez más rápidos, imprevistos y turbulentos. El capital financiero deja de ser el recurso más importante y cede su lugar al conocimiento, al capital humano y al capital intelectual. El empleo empezó a migrar del sector industrial al sector de los servicios, y el trabajo manual se sustituye por el trabajo mental.



Los cambios y las transformaciones de la función de recursos humanos.

El área de recursos humanos pasó por tres etapas distintas:

1era Etapa: Industrialización clásica.

Surgen los antiguos departamentos de personal y los departamentos de relaciones industriales. Sus características son la admisión con un contrato individual, los registros en la nómina, el conteo de horas trabajadas para efecto de la paga, la aplicación de advertencias y medidas disciplinarias por incumplimiento de contrato, la programación de vacaciones, etc. Más adelante, la relación de la organización con los sindicatos y la coordinación interna con los demás departamentos.

2da Etapa: Recursos Humanos.

Surgieron los departamentos de recursos humanos que sustituyen a los antiguos departamentos de relaciones industriales. Se encargaron del reclutamiento, selección, formación, evaluación, remuneración, higiene y seguridad en el trabajo y las relaciones laborales y sindicales.

3era Etapa: Gestión del talento humano.

Surgen los equipos de gestión del talento humano. Las prácticas de recursos humanos se delegan a los gerentes de línea de toda la organización y ellos se convierten en administradores de dicha área, mientras que las tareas operativas y burocráticas no esenciales se transfieren a terceros por medio de subcontratación.



Las personas dejan de ser agentes pasivos y se convierten en agentes activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización. Lidar con las personas dejó de ser un problema y se convirtió en una solución para las organizaciones.

La administración de recursos humanos

¿Qué quiere decir?

Como lo destaca Chiavenato (2008), “La administración de recursos humanos (ARH) consiste en varias actividades integradas con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas” (pp. 13 – 14).

Sus objetivos.

- 1- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
- 2- Otorgar competitividad a la organización.
- 3- Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas.
- 4- Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
- 5- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- 6- Impulsar y administrar el cambio.
- 7- Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
- 8- Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

Aspectos fundamentales de la administración de recursos humanos.

1- *Las personas como seres humanos*: dotadas de personalidades propias y diferentes entre sí, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización.



2- *Las personas como activadores de los recursos de la organización:* que impulsan a la misma, capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad.

3- *Las personas como asociadas de la organización:* capaces de conducirla al éxito.

4- *Las personas como talentos proveedores de competencias:* como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización.

5- *Las personas como el capital humano de la organización:* como el principal activo de la empresa que agrega inteligencia a su negocio.

Los seis procesos de la administración de recursos humanos.

1. *Procesos para integrar personas:* Incluir a nuevos integrantes a la empresa.

2. *Procesos para organizar a las personas:* Diseñar las actividades que realizarán en la empresa para orientar y acompañar su desempeño.

3. *Procesos para recompensar a las personas:* Incentivarlas y satisfacer sus necesidades individuales más elevadas.

4. *Procesos para desarrollar a las personas:* Capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.

5. *Procesos para retener a las personas:* Crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades que realicen.

6. *Procesos para auditar a las personas:* Dar seguimiento y controlar las actividades para verificar los resultados.

Evaluación de la función



Dicha función amplía sus límites y deja su lado operativo en manos de los gerentes o de terceros y empieza a actuar en dos frentes: por un lado el frente interno, como consultoría interna y estratégica, y por otro lado el frente externo, como consultora en los negocios de la organización.

La necesidad de contar con indicadores de desempeño y de resultados.

La medición en términos de evaluación es una prioridad en todas las unidades de la organización, es decir, demostrar cuál es su aportación a la misma ahora es muy importante. Los nuevos papeles de la administración de recursos humanos se pueden resumir en cinco aspectos fundamentales:

1. Invertir mucho en las personas y en los administradores del capital humano.
2. Transformar a las personas en talentos.
3. Transformar a los talentos en capital humano.
4. Transformar al capital humano en capital intelectual.
5. Transformar al capital intelectual en resultados para el negocio.

Auditoría de la función.

Es una revisión sistemática y formal diseñada para medir los costos y los beneficios en la organización, y para comparar su eficiencia y eficacia actuales con el desempeño pasado, con el desempeño en otras organizaciones y su contribución a los objetivos de la organización.

La evaluación de actividades y programas de recursos humanos persigue los siguientes propósitos:



-
1. Mejorar continuamente la función de la administración de recursos humanos proporcionando medios para decidir cuándo agregar o suprimir actividades, modificar cursos y prácticas.
 2. Proporcionar retroalimentación a los especialistas en capital humano, los gerentes de línea y los trabajadores acerca de la eficacia de la misma.
 3. Ayudar a que se realice una aportación significativa a los objetivos de la organización y a las necesidades de los clientes y los trabajadores.

Las fuentes de información para esta auditoría residen en los propios procesos de la administración. Debe contar con la participación de la gerencia de la cúpula para garantizar la evaluación de todos los aspectos de la organización.

¿Quién debe evaluar la ARH?

“Debe ser evaluada por todos sus clientes y asociados; es decir, la organización, los gerentes de línea, los colaboradores, los clientes y los proveedores. El agente de la auditoría puede ser un especialista, un consultor externo o un grupo interno” (Chiavenato, 2008, p. 544).

Criterios de evaluación.

Su éxito o fracaso se deben considerar en términos de su totalidad y no como un fenómeno separado e individualizado. Los criterios para evaluar la eficacia pueden ser objetivos o subjetivos. Chiavenato (2008) los explica de la siguiente manera:

Criterios objetivos.

1. Grado en que la estrategia de recursos humanos apoya la estrategia global de la organización.
2. Acción afirmativa e impulsora para alcanzar los objetivos.
3. Tiempo de respuesta para atender las solicitudes.



-
4. Relación de costos/beneficios del departamento de recursos humanos.
 5. Eficiencia.
 6. Eficacia.

Criterios subjetivos.

1. Nivel de cooperación del órgano de capital humano con los demás de la organización.
2. Opinión de los gerentes de línea acerca de la eficacia de la administración de recursos humanos.
3. Grado de apertura y disponibilidad del departamento de recursos humanos para todos los trabajadores.
4. Actitud y confianza de los trabajadores en dicho departamento.
5. Rapidez y eficacia de las respuestas a preguntas dirigidas al mismo.
6. Evaluación de la calidad del servicio ofrecido a los gerentes de línea.
7. Evaluación de la calidad de la información y la asesoría ofrecida a la gerencia de la cúpula.
8. Satisfacción o insatisfacción de los clientes, gerentes de línea y trabajadores.
9. Filosofía y políticas del departamento de recursos humanos.
10. Resultados finales deseables alcanzados.
11. Valor agregado a la organización y a las personas.

Beneficios de la evaluación de la función.

La evaluación debe ser objetiva y funcionar como un diagnóstico completo. Los beneficios que la evaluación de la administración de recursos humanos puede llevar a la organización son:

1. Propiciar que los gerentes examinen todo el sistema.



-
2. Fomentar la idea de que todos los gerentes son administradores de recursos humanos.
 3. Colocar al departamento en perspectiva como prestador de servicios, consultor interno y asociado del negocio.
 4. Examinar el valor de las prácticas vigentes de la ARH.
 5. Proporcionar un estímulo para el cambio.
 6. Brindar soporte a los esfuerzos de calidad total de la organización.
 7. Evaluar cómo las prácticas de ARH contribuyen al negocio de la organización.

El papel actual.

La administración de recursos humanos debe actuar en cuatro papeles distintos para tener éxito. Según Chiavenato (2008), éstos son:

1. Competencia en capital humano.
2. Credibilidad.
3. Competencia en cambios.
4. Competencia para los negocios.

¿Hacia dónde se dirige dicha administración?

Aspectos como la globalización, el veloz desarrollo de la tecnología de la información, la competencia, la necesidad de reducir costos, la importancia que se da al cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad producen repercusiones que el área no puede ignorar. En muchas organizaciones va al frente, como iniciadora de los cambios organizacionales. En otras representa el obstáculo que impide la adaptación a las nuevas condiciones del mundo moderno.



Una empresa no cambia sólo con el ingreso de nuevas tecnologías ni al cambiar su equipo o reelaborar sus procesos internos, ni al desarrollar nuevos productos y servicios. Una empresa cambia en razón de la creación de una nueva mentalidad y estado de ánimo, que debe tener su origen en la cúpula de la organización.

Estrategia de recursos humanos

Planificación estratégica.

Uno de los aspectos más importantes de la planificación es la alineación de la función de la administración de recursos humanos con la estrategia organizacional.

La planificación estratégica es un proceso de decisión referente a los recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo determinado.

Modelos de planificación.

La planificación estratégica debe lidiar con las competencias disponibles y con las necesarias para el éxito de la organización; los talentos, la definición de los objetivos y las metas que se deben alcanzar, la creación de un clima y una cultura corporativa favorables para alcanzar los objetivos, el estilo de administración, las recompensas y los incentivos, la definición de la misión y la visión, y una plataforma que permita a los gerentes, como administradores de recursos humanos, trabajar con sus equipos de manera eficiente y eficaz. (Chiavenato, 2008, p.82)

Modelos operativos.

1. Modelo con base en la obtención estimada del producto o servicio



Parte de que el personal necesario es una variable que depende de la producción estimada del producto o del servicio. La relación entre las dos variables —número de empleados y producción de producto/servicio— depende de la influencia de variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros, y la disponibilidad de personas en la organización. Externamente es limitado porque se reduce a aspectos cuantitativos.

2. Modelo con base en el seguimiento de los puestos

El modelo consiste en:

- a) Escoger un factor estratégico cuyas variaciones afectan proporcionalmente al personal que se necesitará.
- b) Establecer los niveles históricos pasado y futuro para cada factor estratégico.
- c) Determinar los niveles históricos de la fuerza de trabajo para cada unidad.
- d) Proyectar los niveles futuros de la fuerza de trabajo para cada unidad, por medio de la correlación con la proyección de los niveles históricos y futuros del factor estratégico correspondiente.

3. Modelo de sustitución de los puestos clave

Se trata de una representación visual de quién sustituiría a quién ante la eventualidad. Este estatus depende de dos variables: el desempeño actual y la posibilidad de promoción. El desempeño actual se obtiene por medio de evaluaciones del desempeño, así como por las opiniones de los gerentes, compañeros y subordinados. La posibilidad de una promoción futura se basa en el desempeño actual y en las estimaciones del éxito futuro en las nuevas oportunidades.



4. Modelo con base en el flujo de personal

Es un modelo que hace un mapa del flujo de las personas en el interior, a través y hacia fuera de la organización.

Se trata de un arquetipo conservador, de naturaleza contable y cuantitativa, propio de organizaciones estables y sin planes de expansión.

5. Modelo de planificación operativa integral

Es el más amplio e incluyente en comparación con los anteriores. La planificación operativa integral toma en cuenta cuatro factores o variables:

- a) El volumen de producción planificado por la organización.
- b) Los cambios tecnológicos que alteran la productividad del personal.
- c) Las condiciones de la oferta y la demanda en el mercado, y el comportamiento de la clientela.
- d) La planificación de carreras dentro de la organización.

La mayoría de los modelos operativos anteriores funcionan como esquemas cuantitativos, tratan a las personas como activos tangibles y dejan de lado aspectos intangibles importantes como las habilidades, los conocimientos, las competencias, las actitudes, los comportamientos, etc.

Modelos tácticos.

Se pueden ubicar en el nivel intermedio de la organización o ser específicos para cada departamento o unidad, lo que facilita la consecución de las metas y los objetivos tácticos.

Además de aprender esas prácticas también es necesario que los gerentes cambien su estilo de



administración. Asimismo, los colaboradores deben cambiar en términos de actitudes y comportamiento.

Factores que intervienen en la planificación de recursos humanos.

Aquí nuevamente se toma como referencia al autor Idalberto Chiavenato (2008), quien establece los siguientes factores que afectan a dicha planificación:

Ausentismo.

Las ausencias son faltas o retrasos para llegar al trabajo. El ausentismo es la frecuencia y/o duración del tiempo de trabajo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al mismo. Hoy en día las organizaciones con éxito fomentan la presencia y desincentivan las ausencias al trabajo con prácticas administrativas y culturales que privilegian la participación, al mismo tiempo que desarrollan actitudes, valores y objetivos de los empleados.

Rotación de personal.

La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. El flujo de salidas se debe compensar con un flujo equivalente de entradas.

Existen dos tipos de separación:

- 1. Separación por iniciativa del empleado (renuncia):*** Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador.
- 2. Separación por iniciativa de la organización (despido):*** Ocurre cuando la organización decide separar al/los empleado/s, ya sea para sustituirlos por otros más adecuados, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo.



Cambios en los requisitos de la fuerza de trabajo.

Algunos factores condicionantes como el acelerado cambio que se da en el mundo, el impacto de los desarrollos tecnológicos, las nuevas formas de organización y configuración de las compañías, los nuevos productos y servicios, como así también los nuevos procesos de trabajo, modifican profundamente los requisitos de la fuerza laboral. Las escuelas no están preparando bien a las personas que ingresan a trabajar por primera vez. Los nuevos graduados carecen de las habilidades técnicas, humanas y conceptuales necesarias. Estas deficiencias le provocan pérdidas a la organización y resultan en un trabajo de calidad inferior, baja productividad, aumento de los accidentes y quejas constantes de los clientes, así como el desfase en comparación con los competidores.

Desarrollo de competencias

Un poco de teoría.

Martha Alles (2005) menciona que “Cuando se habla de desarrollo de competencias se hace referencia a una serie de actividades que se realizan con el propósito de mejorar la performance o el desempeño en una competencia en particular” (p. 64).

Adquirir nuevas competencias no es una actividad anterior al trabajo o que se efectúa aparte del trabajo; se realiza en el transcurso del mismo y mediante éste.

Un profesional de cualquier disciplina debe aprender permanentemente y en ocasiones desaprender para aprender lo nuevo. Cuando se trabaja con adultos, la dificultad mayor está en que se debe lograr que las personas dejen de lado conocimientos obsoletos y los reemplacen por otros nuevos. Los adultos cambian sus comportamientos cuando se dan tres condiciones:



-
1. Insatisfacción con una situación existente.
 2. Claridad acerca de la condición deseada.
 3. Claridad acerca de qué hacer para pasar de la posición actual a la ideal.

Si una persona, cualquiera sea su edad, puede analizar sus éxitos y fracasos, reconocer las causas de éstos, y los aciertos y errores, podrá modificar sus comportamientos. A su vez, si puede conocer los comportamientos esperados en su posición y a continuación se le dice si el mismo es el esperado o no, se le facilita el proceso natural del desarrollo de competencias.

Para la transmisión de nuevos conocimientos se sugiere en todos los casos un doble camino: los conocimientos teóricos sumados a la experimentación práctica, como una forma de comprender mejor la temática y de fijar los conocimientos.

Un elemento importante para el desarrollo de competencias es la experiencia, y será formativa en la medida en que exista evaluación y retroalimentación. Cuando esto sucede, la experiencia es formativa tanto en la perspectiva de la empresa como en la de las personas intervinientes. La organización puede desempeñar un rol importante en la creación de condiciones favorables para el desarrollo personal del conjunto de individuos que constituyen sus recursos humanos.

Capacitación y entrenamiento dentro de la gestión por competencias.

¿Cómo iniciar la capacitación o el desarrollo de competencias?

Se establece lo siguiente:

1. La empresa debe definir cuáles son las competencias requeridas por las diversas posiciones de la organización.
2. Se debe hacer un inventario de competencias del personal.



3. De la comparación entre estos dos elementos surgirán las necesidades de desarrollo.

En esta instancia, la organización se encontrará con dos niveles de situaciones a solucionar: el individual y el colectivo. Respecto del nivel individual, se presentarán casos de personas que deben mejorar ciertas competencias. Una vez realizado el inventario de competencias del personal, se puede arribar a la conclusión de que un área requiere el desarrollo de una o varias de éstas. En ese caso será preciso un tratamiento de la situación de manera grupal.

El rol del área de recursos humanos en la formación de personas.

“Para realizar una exitosa gestión del desarrollo de personas debe intervenir el área de recursos humanos, en conjunto con la línea para la cual se está desarrollando la actividad” (Alles, 2005, p. 231).

Los papeles de cada uno son los que se describen a continuación:

RRHH	LÍNEA
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Prepara el material del entrenamiento	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Provee información técnica necesaria
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Coordina los esfuerzos de formación	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Monitorea necesidades de formación
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Conduce y organiza el entrenamiento fuera del trabajo	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Conduce el entrenamiento dentro del trabajo
<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Diseña el relevamiento de necesidades	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Determina quién debe ser formado

Tabla 1: Adaptado de *Desarrollo del talento humano basado en competencias*, p. 232, por Alles Martha, 2005, Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Cómo llevar adelante un plan intensivo de desarrollo de competencias.



-
1. Cerciorarse de que las competencias son las requeridas por el puesto actual o futuro de la persona.
 2. Encarar un plan de acción con brechas significativas.
 3. Para desarrollar conocimientos puede ser adecuado usar métodos tradicionales.
 4. Para el desarrollo de competencias el plan ideal es combinar las distintas vías de la metodología que se presentan a continuación:
 - a. Designar un mentor, tutor o coach.
 - b. Diseñar actividades de codesarrollo (dicho término se explicará más adelante).
 - c. Realizar un seguimiento de las acciones de codesarrollo. Si se ha designado un mentor, tutor o coach, será él la persona que lo realice.
 - d. Promover el autodesarrollo dirigido por la organización.

Cómo desarrollar competencias

Camino para su desarrollo.

Dichas acciones se basan en la sumatoria de los siguientes componentes:

- Un curso formal sobre la competencia a desarrollar, idealmente de tipo práctico, de los que usualmente se denominan “talleres”.
- El entrenamiento derivado del propio desempeño en un puesto: los resultados de las evaluaciones, los comentarios diarios de los superiores y las indicaciones cotidianas del trabajo sirven como retroalimentación.
- El autodesarrollo, que será en definitiva, la base para el desarrollo de competencias.

Factores clave para el éxito del desarrollo ejecutivo.



Factores clave para tener éxito en materia de desarrollo de personal:

- Apoyo de la dirección general.
- Contar con la destreza para la realización de los planes de carrera y sucesión.
- Será fundamental que los distintos subsistemas estén adecuadamente interrelacionados.
- Tener en cuenta cuál es el grado de confianza que los empleados tienen con relación a los subsistemas de recursos humanos.

Métodos para el desarrollo de personas

Para Chiavenato (2008) éstas son:

1- Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo

Se incluyen todas las acciones que se realizan junto con la tarea cotidiana:

- Coaching/Mentoring/Tutoría. Es una de las más antiguas vías para la capacitación y el desarrollo de personas. Un jefe que cumple el rol de coach lo hace día a día con sus subordinados. En ese caso se produce una relación abierta entre los empleados y sus supervisores.

El mentor o tutor monitorea el plan de carrera del involucrado. Un programa de mentoring es una muy buena idea y se encuentra entre las mejores prácticas de recursos humanos, pero debe saberse con certeza para qué se lo desea implementar. Para que esto funcione de manera adecuada se sugiere:

- En primera instancia, fijar objetivos claros con relación al programa. Se debe lograr el compromiso de la máxima dirección.
- Luego elegir cuidadosamente los mentores y los participantes del programa.



-
- Por otra parte, la organización deberá asegurarse de la vocación de las partes intervinientes.
 - Por último, será clave la comunicación a toda la organización acerca del programa.

Un objetivo adicional que debe considerarse en toda actividad de mentoring es el de fomentar la independencia del empleado para lograr el verdadero crecimiento y así cumplir con los objetivos fijados.

¿Cómo lograr que los gerentes o supervisores sean buenos tutores o mentores?

Si una empresa nunca aplicó estas metodologías, deberá crear cultura al respecto. Pero el primer paso es que la persona que sea designada tutor debe sentir y saber que no se le asignó una nueva carga sino una nueva responsabilidad sobre la cual la empresa está interesada.

Según Alles (2005), la persona experta debe cumplir ciertos requisitos, y puede reunir diversas características:

- Puede formar parte de la organización o ser un asesor externo.
- Si la persona es de la organización, debe ser de un nivel superior –o igual– al de la persona a la que ayudará en su desarrollo.
- Igualmente podrá ser integrante de recursos humanos, con perfil de coach y con un cierto rango dentro de la organización.
- Si es un consultor externo, deberá ser reconocido por sus aptitudes en la materia.
- En cualquiera de los casos, deberá contar con un alto grado de desarrollo en la competencia de referencia y con condiciones específicas para ser un buen coach.



• Si es parte de la organización, la persona asumirá el rol bajo el nombre de mentor o tutor, y si es externa, bajo la figura de coach.

Un tutor debe lograr que quien esté bajo tutoría sienta que:

- Lo puede ayudar.
- Lo conoce muy bien.
- Lo ayudará a salir adelante.
- Es necesario para él.

Con respecto al coaching, es el proceso de colaboración, en el que un coach y un coachee interactúan para facilitarle a este último la consecución de objetivos con éxito.

Dentro de los objetivos generales, se encuentran los de los intereses de la organización, quien espera desarrollar las capacidades del empleado a corto plazo, mejorar su rendimiento, promover ascensos, aumentar la productividad, fomentar una cultura laboral de satisfacción y motivación en el trabajo. Para el éxito de esta técnica, las fases de observación, discusión, entrenamiento, feedback y seguimiento son cruciales.

Según Castillo Serna (2009) las técnicas de mentoring, al igual que el coaching, establecen vínculos personales del protegido con su empresa y consiguen retenerlos, que a su vez serán los más considerados o deseados por la organización.

- Rotación de puestos. Se trata de asignaciones temporarias de las personas a otros puestos que no son los propios, con el propósito de mejorar las capacidades de los integrantes de la organización. Puede ser planeada o no.



-
- Asignación a task forces. Estas asignaciones pueden ser en reemplazo o en adición a las habituales responsabilidades según su descripción del puesto.
 - Asignación a comités/nuevos proyectos. Los comités suelen tener como objetivo la solución de problemas, dando lugar generalmente a nuevos proyectos. Puede tratarse también de la asignación de una persona a un nuevo proyecto.
 - Asignación como asistente de posiciones de dirección. Consiste en asignar a una persona como asistente de un ejecutivo de mayor nivel. Se trata de ocupar una posición staff ubicada inmediatamente debajo de la de un gerente relevante dentro de la organización.
 - Paneles de gerentes para entrenamiento. Al igual que los comités, se trata de grupos de trabajo con un propósito específico.

2- Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo.

En este grupo de actividades se incluyen a todas aquellas que son planeadas por la organización y que pueden realizarse tanto dentro del ámbito de la misma como fuera de ella, y tanto en el horario de trabajo como en otro momento:

- Cursos formales de capacitación. Éstos pueden ser desde los clásicos cursos de capacitación empresarial hasta posgrados direccionados, elegidos por la organización y pagados por ella.

La capacitación o formación de una persona siempre deberá ser con relación a las necesidades de la organización y en particular del puesto ocupado por el/los participantes, o el que ocupará/n en un plazo determinado. La distancia entre lo requerido y la evaluación se denomina gap o brecha. Si esta diferencia es significativa se deberá tomar alguna decisión, que puede incluir



medidas de tipo drástico, como reasignar una persona a otras funciones o desvincularla de la organización.

“El primer paso para realizar esto será la comunicación al interesado, y luego los caminos a seguir pueden ser varios, desde el autodesarrollo de la persona hasta un plan de acción por parte de la organización” (Alles, 2005, p. 128).

- Capacitación online. Es una instrucción guiada a través de la computadora.
- Seminarios externos. El *seminario* tiene por objetivo la investigación o estudio intensivo de un tema en reuniones de trabajo debidamente planificadas. Hay muchas opciones en el mercado referidas a este tipo de actividad.
- Método de estudio de casos. Se asignan casos para resolver. Lo más frecuente es que los mismos no tengan una única solución, por lo cual son muy adecuados para su análisis grupal.
- Juegos gerenciales. Tienen un propósito de simulación. Requiere que los participantes analicen situaciones y decidan el mejor curso de acción basados en la información disponible. Para que los mismos sean fructíferos, las actividades deberán ser conducidas por un instructor experimentado.
- Programas relacionados con universidades. Muy útiles para la formación gerencial integral pero no están enfocados al desarrollo de competencias en particular.
- Role playing. Consiste en que dos o más personas representen una situación o caso concreto, actuando según el papel que se les ha asignado y de tal forma que se haga más vívido y auténtico. Se utiliza especialmente para el desarrollo de competencias.



-
- **Licencias sabáticas.** Las ausencias sabáticas son un tiempo pago donde la persona se fortalece y se desarrolla. Una de las desventajas es su alto costo.
 - **Actividades outdoors o fuera del ámbito laboral.** Las mismas se focalizan en el trabajo en equipo y en actividades de esfuerzo individual o grupal, tales como actividades en un desierto o en la montaña.
 - **Codesarrollo.** Son las acciones que de manera conjunta realiza el sujeto que asiste a una actividad de formación guiado por su instructor para el desarrollo de sus competencias.

3- Autodesarrollo

Se trata de la realización de una serie de actividades que se efectúan fuera del ámbito del trabajo y que no se relacionan con la vida laboral.

El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. El primer paso para el autodesarrollo es que la persona tome conocimiento acerca de qué se espera de ella. Paralelamente, deberán ofrecerse caminos o guías para lograrlo.

Técnicas para el autodesarrollo de competencias.

“Se ha denominado así a una serie de actividades que se realizan fuera del ámbito del trabajo y que no se relacionan con la vida laboral de las personas” (Alles, 2005, p. 246).

Si una organización desea modificar las competencias organizacionales y las de sus empleados, o si una persona desea actuar por su propia decisión en el mejoramiento de sus competencias, el camino a recorrer tiene relación con acciones diversas para la modificación de comportamientos. La clave del autodesarrollo está en estos cuatro puntos:



1. Reconocer necesidades de desarrollo.
2. Tomar conocimiento sobre la competencia a desarrollar.
3. Poner en juego la competencia.
4. Observar y reflexionar al respecto.

Se puede decir que el autodesarrollo es dirigido porque apunta al desarrollo de las competencias que la organización ha definido como las necesarias para que la persona tenga un desempeño exitoso en su puesto actual o en uno futuro.

¿Cuán eficaz es el autodesarrollo?

Es el método más eficaz para el desarrollo de competencias.

La explicación es muy simple: desarrollar competencias implica el cambio de comportamientos, y eso se logra de una manera mucho más fácil y mejor si partimos de nuestra propia decisión.

¿Es posible medirlas?

Se podrían medir las competencias de las personas antes y después de la implementación de planes de desarrollo, y de ese modo, comparando los resultados obtenidos, sacar alguna conclusión al respecto.

Primero debe definirse el nivel deseado o requerido de las distintas competencias; luego se las mide en un año, y luego en los siguientes. Si dichas competencias se acercan al perfil requerido, los programas de desarrollo habrán sido eficaces.

¿Cómo realizar un seguimiento de la evolución del desarrollo?

Puede realizarse de dos maneras:



Seguimiento individual

Para realizar el seguimiento de acciones de formación en materia de competencias, éstas se deberán medir antes del inicio de las actividades y en períodos posteriores, idealmente más de una vez.

Se sugiere dejar pasar unos meses entre una medición y otra.

Seguimiento colectivo

Para Alles (2005) “(...) es recomendable medir las competencias antes del inicio de las actividades de desarrollo, y en períodos posteriores” (p. 242). Una vez hechas las mediciones correspondientes, se pueden utilizar distintos indicadores para su análisis. Al igual que en el seguimiento individual, se sugiere dejar pasar unos meses entre una medición y otra.

Las principales funciones del área de desarrollo de recursos humanos

Para mejorar el rendimiento empresarial es recomendable situar los recursos humanos en el centro mismo de la toma de decisiones estratégicas. Se denomina oficina de personal a todas las tareas vinculadas con lo administrativo y con el cuidado de la relación con gremios y sindicatos. Bajo el título de área de capital humano se agrupa al resto, es decir, las funciones que realmente se consideran “soft” de la especialidad.

El área de desarrollo puede a su vez subdividirse en dos:

Capacitación y entrenamiento, y desarrollo de personas.

Dicha área dentro de una organización tendrá, además, otras tareas relacionadas con el desarrollo de personas:

- Administrar las descripciones de puestos.



-
- Definir los planes de carrera de la organización.
 - Coordinar las evaluaciones de desempeño e implementar las herramientas a utilizar, actualizándolas o modificándolas, según corresponda.
 - Coordinar la implementación de evaluaciones de 360 grados.
 - Monitorear las encuestas de clima organizacional.
 - Administrar los sistemas de sucesión.
 - En ocasiones, la función de desarrollo incluye, o supervisa, la capacitación y el entrenamiento del personal.
 - En ocasiones, el área de empleos depende de la de desarrollo.

Se observa la doble faceta del rol del responsable de recursos humanos: maximizar el capital humano, y minimizar los costos del área.

Evaluación por competencias en los sistemas de evaluación de desempeño.

Según Alles (2005), a través de éste es posible:

- Identificar personas con alto potencial de desarrollo.
- Identificar a aquellas con una baja adecuación al puesto y cuyo desarrollo sea factible.
- Identificar quienes estén en condiciones para ocupar otros puestos en función de las competencias requeridas por estos.
- Confeccionar planes de sucesión de posiciones clave.
- Planear las carreras de estos individuos.

¿Cómo se debe analizar en el plan de sucesiones el tema de competencias?



Como lo menciona Alles (2005), “La evaluación del desempeño de cualquier persona se realiza sobre el puesto que ocupa en ese momento, pero si el individuo se encuentra dentro de un plan de sucesiones, la evaluación deberá ser comparada, además, con el perfil de competencias del futuro puesto” (p. 187).

Los planes de sucesión deben realizarse para todos los niveles gerenciales de la organización y no sólo cuando se estima que un funcionario está próximo a la edad de retiro.

Diagramas o cuadros de reemplazo.

Son otras denominaciones para los planes de sucesión. En los mismos se incluye a los candidatos potenciales para cada posición gerencial o de dirección. Si la organización no cuenta aún con este tipo de programas, una forma de comenzar es a partir de las personas próximas a su retiro, para luego extender la planificación a toda la organización.

Los principales objetivos de los planes de carrera y de sucesión: Favorecer la retención del personal clave.

Cuando un empleado anuncia que se retira porque tiene una oferta mejor se le hace una contraoferta, pero esto ocasiona muchos inconvenientes:

- Desajustes en las compensaciones de la compañía.
- Promesas que luego no se pueden cumplir.
- Fracaso en la retención del empleado.
- Efecto “contagio”: los empleados pueden considerar oportuno presionar con una oferta laboral para mejorar sus condiciones de trabajo actuales.



La contraoferta a un empleado que ha recibido una oferta laboral de otra organización sólo puede, o debe realizarse, si estaba prevista de algún modo en los planes de carrera y sucesión, y si sólo significa para la compañía adelantar en unos meses algo que ya tenía en sus planes.

Talento

Para iniciar la explicación de este tema, a modo de presentación, se muestra un cuadro que indica qué se necesitaba anteriormente a nivel organizacional y que se demanda hoy en día.

Realidad anterior	Realidad actual
La gente necesitaba empleos.	Las organizaciones necesitan gente capaz.
Las máquinas, el capital y la ubicación conformaban la ventaja competitiva.	Las personas talentosas son la ventaja competitiva.
Contar con cierto talento tenía cierta importancia.	Contar con más talento tiene una inmensa importancia.
Los empleos escaseaban.	Escasean los talentos.
Los empleados eran leales y los trabajos estables.	Las personas son cambiantes y asumen compromisos a corto plazo.



Realidad anterior	Realidad actual
Las personas aceptaban lo que les ofrecía.	Las personas exigen más de lo ofrecido.

Tabla 2: Adaptado de *El desafío de captar, detectar y retener talentos en las organizaciones*, por Dr. Irigoyen Horacio A, 2011, Buenos Aires. Recuperado de www.koiwerrhh.com.ar/entrevistas/irigoyen-2.shtml.

En este punto se tomará como referencia nuevamente a Alles (2005), quien resalta que “(...) cuando se dice que alguien tiene talento, se está diciendo que esa persona tiene un desempeño superior al estándar. Para lograr este tipo de desempeño se requieren conocimientos, competencias y motivación” (p. 49).

Tener talento para una determinada posición quiere decir también poseer un cierto número de competencias, en un grado determinado. Se deberá analizar el grado que cada persona posee de las mismas, y una vez conocida la brecha entre el nivel requerido y el nivel existente se podrán realizar acciones para reducirla o eliminarla.

Con respecto a las competencias cabe destacar que cada persona posee un conjunto de ellas, pero algunas de las cuales se usarán para el trabajo y otras no serán necesarias.

Si nos quedamos con la idea de que una persona es competente o no, o que talento es un “conjunto de dones con que Dios enriquece a los hombres” (Alles, 2005, p. 56), no nos permitirá accionar sobre el mismo de modo alguno.

Una de las leyes naturales del talento es que se obtienen los mayores resultados a través de la interacción. Si la organización la facilita, actuará como un efecto multiplicador.



Para lograr crear el talento organizativo se sugieren dos caminos:

1. Seleccionando profesionales con capacidades (competencias) acordes a lo que la empresa necesita.
2. Generando un entorno organizativo que cree valor profesional y que motive a los empleados a aportar y a continuar en la organización. Para ello se deberá trabajar en políticas de retención.

La administración del talento humano.

Administrarlo se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones.

Para Chiavenato (2008), el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

1. *Conocimiento.* El saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua.
2. *Habilidad.* El saber hacer. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar.
3. *Juicio.* Se trata de saber analizar la situación y el contexto.
4. *Actitud.* Se refiere al saber hacer que ocurra.

Hoy en día es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar ese activo precioso para las organizaciones. Y esto es un desafío para toda la organización, no tan sólo para el área de administración de recursos humanos.

El Capital Humano.

El capital humano está compuesto por dos aspectos principales:

1. *Talentos.* Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante.



2. Contexto. Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. El contexto es determinado por aspectos como:

a) Una arquitectura organizacional con un diseño flexible, integrador, y una división del trabajo que coordine a las personas.

b) Una cultura organizacional que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo.

c) Un estilo de administración sustentado en el liderazgo renovador y en el coaching, con descentralización del poder.

“Si el contexto no es adecuado, los talentos evitan las ataduras y propician el aislamiento”
(Chiavenato, 2008, p. 55).

Capital Intelectual.

El capital intelectual es totalmente invisible e intangible. De ahí la dificultad de administrarlo y contabilizarlo de manera adecuada. Está compuesto por capital interno, capital externo y capital humano. El campo de influencia de la administración de recursos humanos se extiende no sólo al personal, sino también a la organización y a los clientes.

Talento y motivación

El talento cuando se presenta simplemente está, se observa, y se puede representar como la conjunción de los tres elementos mencionados: conocimientos, competencias y motivación.

Las personas tienen motivación para diferentes cosas, unas en relación con el trabajo y otras en relación con otras actividades.

Los tres sistemas importantes de motivación humana.



“(…) hay tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano” (McClelland, 1987, p.221).

El logro.

Representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Implica algún estándar de comparación interno o externo, y quizás es mejor concebido en términos de eficiencia o de un ratio input/output. Mejorar significa obtener el mismo output con menos trabajo, obtener un mayor output por el mismo trabajo o, preferiblemente, obtener un mayor output con menos trabajo.

El poder.

Los elevados niveles de poder están asociados con muchas actividades competitivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación.

La pertenencia.

Estaría derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza respecto de cuál es la causa natural del amor o el deseo de estar con otros como motivación.

Estas motivaciones se combinan con otras características para determinar acción.

Para mejorar la motivación humana se debe tener en cuenta la importancia de:

- Identificar características y capacidades de las personas.
- Tener en cuenta tanto las necesidades de la organización como de las personas, de modo de lograr satisfacerlas.
- Por último, implementar premios y castigos mediante un adecuado sistema de evaluación de desempeño que permita valorar y premiar la gestión de las personas.

Los diferentes estilos de aprendizaje.



La teoría de la motivación de la adquisición de David McClelland (1995), publicado en su trabajo denominado *Toward a theory of motive acquisition*, identifica 12 principios por los cuales las personas pueden adquirir o cambiar el núcleo de su personalidad, rasgos como motivaciones y el concepto de sí mismos. Los principios pueden resumirse en cinco:

1. Modelo conceptual. McClelland define un motivo como una red asociativa impregnada de afectividad. Una guía de pensamientos (un modelo) con sensaciones positivas incorporadas.
2. Autoevaluación. Los alumnos deben recibir retroalimentación sobre cuánto de la competencia poseen y cómo eso se compara con el nivel de competencia que les dará a ellos lo que quieren en la vida.
3. Práctica. Los alumnos deben practicar usando los nuevos pensamientos y comportamientos, primero en actividades simuladas y luego, de a poco, en actividades de la vida real.
4. Establecimiento de objetivos. Los alumnos deben establecer objetivos y planear el uso de la competencia en actividades importantes de sus vidas.
5. Soporte social. Los alumnos deben tener un contexto socialmente seguro y de soporte en el cual aprender, experimentar y practicar nuevos pensamientos y comportamientos.

Retención del talento

“Los planes de retención del talento humano son la declaración oficial de que la empresa carece de atractivo, beneficios y condiciones ideales para que la gente desee pertenecer a ella” (Socorro, 2010, párr. 3).



La nueva preocupación de las empresas se centra en la gestión de sus activos más valiosos: los trabajadores. El conocimiento que éstos poseen, constituye el activo más difícil de gestionar y retener. Más allá de mantener a los trabajadores más importantes, aquellos que se quedan también sufren las consecuencias de la rotación externa: desmotivación de la plantilla, desestructuración de los planes de trabajo, deficiencias en el producto y los servicios al cliente, entre otras secuelas. El reto para las organizaciones hoy en día está en la identificación de las brechas de talento crítico existente y su capacidad real para desarrollar e implementar estrategias para cerrarlas en medio de la “guerra de talentos” que se ha desatado, pues todas las organizaciones buscan empleados generadores de valor. El objetivo a lograr es que el talento reunido en una organización funcione sincronizadamente de manera proactiva e inteligente, agregando valor y dándole un carácter innovador a la empresa.

La pasión por el trabajo escasea entre los trabajadores de mediana edad y el atractivo salarial es lo más importante entre los trabajadores jóvenes. En los países desarrollados, las empresas ya no luchan sólo por captar el talento, sino también por retener al más calificado. Las organizaciones que no se han percatado de estos cambios corren un serio peligro.

La composición demográfica de la mano de obra ha pasado a ser más variada, no sólo en edad, sino en género, origen étnico, nivel de estudios, situación familiar, ambición personal, planificación de la jubilación y lealtad a la empresa.

Una estrategia definida y eficientemente difundida entre los empleados, propiciará un clima de confianza y de intereses alineados, con el consecuente clima de satisfacción entre los trabajadores.



Los empleados más brillantes no sólo se encuentran en la cúpula directiva de una organización sino que se hallan en cualquier parte, sabiendo que, a mayor participación de los trabajadores en la empresa, mayores y más fiables son las fuentes de información del mercado en caso de que éste muestre indicios de cambio o nuevas tendencias de consumo.

Las mejores empresas son aquellas en donde el personal valora mucho a la organización, y lo hace justamente porque consigue en ella lo que espera, desea y sueña, que no es otra cosa que un lugar donde crecer, establecerse, desarrollarse y alcanzar sus metas.

Además cabe resaltar que:

El verdadero plan de retención del talento humano debe estar tácito en la visión, misión y objetivos de la empresa, en las políticas y normas que en ella existen, en la manera de gestionar al talento y hacerlo partícipe del logro y éxito de la compañía. A su vez, debe estar en la forma en que se concibe el trabajo y los procesos que lo integran, de modo que el personal se sienta respetado, escuchado e identificado con la misma. (Socorro, 2010, párr. 16)

La formación en la empresa es un factor de éxito en la retención y, si se aplica en los empleados adecuados, pueden llegar a formarse verdaderos talentos directivos. Pero también debe tenerse en cuenta que la formación no deja de ser importante en los núcleos operativos de las empresas.

La buena y efectiva comunicación entre empleados y gerentes constituye un muy importante factor en los aspectos más valorados por los empleados. Esa comunicación de calidad también se refleja en el sentimiento del personal de ser consultados.



Existen tres razones que justifican la conveniencia para las empresas de implementar programas de retención:

-Inversión en capital humano específico de la empresa.

-Motivación de los empleados.

-Aprendizaje de las competencias de los mismos.

A continuación se muestran cinco aspectos esenciales para que las empresas ganen talentos y los conviertan en una ventaja competitiva:

1. Adoptar una mentalidad pro-talento.
2. Crear una propuesta exitosa de valor para los empleados.
3. Reconstruir la estrategia de reclutamiento.
4. Incorporar el desarrollo en la organización.
5. Diferenciar y reafirmar al personal.

“(…) cuando de empleados talentosos se trata, casi siempre el dinero termina figurando más allá del cuarto o quinto lugar en materia de preferencias” (Irigoyen, 2011, párr. 24). Factores que se sitúan todavía por encima de la retribución, son los referidos al ambiente laboral: la cooperación entre compañeros, el ambiente de confianza, la disposición a ayudar y la complicidad, determinan las decisiones de permanencia o abandono.

Otros factores de calado emocional son los psicológicos o de orgullo laboral, trabajar en una empresa líder e innovadora en su sector, conocida y respetada, competitiva y con peso en el mercado, incentiva a los empleados a considerar quedarse en una empresa en la que existen



posibilidades de alcanzar experiencia de renombre. La autonomía y el sentimiento de utilidad dentro de la organización, incorporan al empleado sentimientos de importancia dentro de la empresa y de responsabilidad de ser parte de los éxitos. Por eso, es necesario hacerle saber que su aportación es mensurable, importante y fructífera.

Ya no importan los títulos de los cargos y los grados jerárquicos para escalar dentro de una organización. Lo que importa son las competencias que un individuo demuestre tener y su actitud para adquirir cada vez más de ellas que lo habiliten para desempeñar diferentes roles.

¿Por qué decide irse el talento humano?

La idea de abandonar una organización está asociada a discrepancias con el estilo gerencial, a lo poco o insuficiente de los beneficios socioeconómicos, a aspectos asociados a la flexibilidad en cuanto a horarios, estilo de trabajo e implementación de ideas y procesos y, en algunos casos, a la exageración de la presión laboral, pesado ambiente de trabajo y escasa o nula posibilidad de desarrollo dentro del escenario laboral.

Lo anterior ocurre en cualquier tipo de empresa. Para evitar la fuga de talentos, lo que se debe hacer es examinar las condiciones de trabajo, el estilo de su gerencia, la flexibilidad y pertinencia de sus normas y políticas, sus beneficios socioeconómicos, la relación remuneración-valor agregado y las oportunidades reales que ofrece a las expectativas individuales de su gente.

Una vez que se ha roto el vínculo empresa-empleado es muy difícil lograr recuperarlo con promesas y propuestas, en primer lugar porque las mismas suelen llegar tarde y quien las recibe se pregunta por qué ahora las está escuchando y no antes de tomar la decisión de partir. En



segundo lugar ponen de manifiesto una escasa o nula valoración y conocimiento del personal que se contrata, pues de conocerlo y valorarlo se le habría desplegado un abanico de posibilidades.

Es de vital importancia que el departamento de recursos humanos y el resto de la organización, no olvide que los profesionales, si deciden abandonar la empresa, se llevan consigo una cantidad enorme de conocimiento, difícil o imposible de monetizar y de almacenar en la empresa. Es por esto que, sobre todo en aquellas que se dedican a los servicios, debe aplicarse una cultura de “el empleado es lo primero” y tratar de incentivar su permanencia con planes de inversión que incluyan beneficios sociales, revisiones salariales, reducciones de jornada o planes de carrera entre otras muchas acciones de retención, para garantizar, o al menos asegurar, la permanencia en el medio-largo plazo.

También se debe tener en cuenta que:

No sólo el departamento de recursos humanos, sino también los gerentes, los jefes, los supervisores y todas las personas con cargos de responsabilidad, tienen atribuida la misión de la gestión del talento, por ser ellos quienes conviven de forma continua y directa, con los trabajadores de la empresa. Por eso son fundamentales dos figuras: la del presidente y la del responsable de recursos humanos. El primero debe tratar de controlar la cambiante composición de sus reservas de mano de obra y contratación. Debe insistir en crear una estrategia de mano de obra coherente e innovadora que mantenga el suministro de talento durante los períodos de inestabilidad y escasez.



En cuanto a la segunda figura, el responsable de recursos humanos, debe encargarse de la supervisión en el proceso de rediseño y ejecución de la contratación, desarrollo, administración y retención de personal. (Dychtwald, Erickson & Morison, 2007, párr. 2)

Según diferentes estudios, el coste de rotación oscila entre el 50% y el 150% del salario bruto anual del empleado, dependiendo del sector y del puesto.

Hoy en día y de modo general, los trabajadores no planean estar más de dos años como término medio, en la misma compañía. Por ello las empresas deberán emplearse a fondo a la hora de predecir los posibles abandonos y aplicar medidas disuasorias que les hagan cambiar de opinión.

Los sectores que mayores problemas arrastran en retención del talento, son los que implican complejos conocimientos sobre tecnología y ciencia, y que más personal técnico y cualificado demanda.

Suele producirse además la llamada “fuga de cerebros”, haciendo que estas personas emigren hacia países donde los salarios superan a los del país de origen.

Pocas organizaciones –especialmente en Latinoamérica- donde los niveles educativos son insuficientes, cuentan con una gestión integral de sus recursos humanos para atraer, desarrollar y retener al talento dentro de la organización.

La necesaria gestión del talento.

La pérdida de un empleado cualificado supone un coste elevadísimo para la organización que repercute en:

- Pérdida de conocimientos.



-
- Redistribución de funciones.
 - Procesos de reclutamiento y selección.
 - Integración a la empresa del nuevo empleado.
 - Capacitación del nuevo miembro del equipo.
 - Baja productividad inicial del contratado.
 - Coste de ralentizar al equipo.
 - Coste de ineficiencias por la incertidumbre que causa la marcha del compañero.

El talento es escaso y por ello el grado de lealtad hacia la empresa disminuye cada vez más.

El talento joven será cada vez más escaso y valioso.

La formación de los empleados y su conocimiento tácito, su experiencia acumulada y sus habilidades poco comunes, conllevan altas inversiones por parte de la empresa, que no puede dejar de controlar. En ciertos sectores como el tecnológico, la demanda de empleados es superior a la oferta, por lo que es el trabajador quien controla a la empresa y no la empresa al trabajador.

El talento debe retenerse y potenciarse porque el conocimiento queda obsoleto si no se actualiza. Muchos de los trabajadores experimentados en sus empresas ven amenazadas sus carreras profesionales, o su continuidad en la empresa debido a la incorporación de nuevos jóvenes talentos, por lo que se niegan en parte a transferir su valioso conocimiento a aquellos que les pueden quitar el puesto.

Cómo retener el talento en la empresa.

Se deben evitar errores como:

- Directivos que no le dedican el tiempo ni los recursos necesarios.



-
- Ejecutivos y mandos intermedios que no se comprometen con el desarrollo de las personas de las que son responsables.
 - Empresas aisladas en comportamientos estancados.
 - Una alta dirección que no se involucra en la gestión del talento.

Conocer la situación de la compañía en cuanto a la gestión del talento es el primer paso hacia el éxito.

Como indica Workmeter (2015), las prácticas de gestión de personas más recomendables son:

- El reclutamiento eficaz.
- La incorporación de nuevos profesionales cuando es necesario.
- La retención de los perfiles más cualificados.
- La gestión del talento.
- La mejora de la marca como empleador.
- La gestión del rendimiento.
- Los programas de incentivos.
- El desarrollo de capacidades directivas.

La motivación: herramienta para la retención.

Motivar es fundamental para llegar al éxito empresarial. También es necesario porque:

- Consigue que los empleados se sientan a gusto con las funciones desempeñadas en su puesto de trabajo.
- Es la manera idónea de combinar esfuerzos con la empresa a través del talento.
- Supone la clave del éxito en el entorno actual donde la competencia también se moderniza.



● La opción contraria conduciría al fracaso o la pérdida de posicionamiento, debido a la caída del compromiso por parte de las personas.

¿Qué motiva a los trabajadores hoy en día? Para Wellington Redwood (2015) son los siguientes elementos:

- Medidas laborales más flexibles.
- Beneficios no monetarios.
- Reconocimiento y valoración.
- Autonomía y responsabilidad.
- Compromiso con la empresa.
- Perspectivas a largo plazo.
- Satisfacción con la tarea.
- Equidad y justicia.

Según Workmeter (2015) es importante implementar técnicas de motivación en la empresa, y existen muchas técnicas y estrategias prácticas para motivar a un trabajador.

Algunas de ellas son:

- Conexión emocional: basada en el vínculo entre empleado y empresa que fortalece la relación existente.
- Reconocimiento: es importante que el trabajador reciba ese feedback positivo cuando realiza bien sus tareas y su aporte a la empresa es digno de mención.
- Posibilidades: las personas necesitan poner la vista en un futuro que les impulse a luchar por determinados ideales.



-
- Condiciones de trabajo: además de proporcionarles las herramientas y tecnología adecuadas para realizar sus tareas, hay que procurar que su jornada sea lo más comfortable posible.
 - Formación: velar por el crecimiento y desarrollo profesional de las personas contribuye a mejorar la calidad de los procesos y la satisfacción.
 - Participación activa del empleado: parte de cierto nivel de autonomía, que se consigue permitiendo al empleado tener control sobre las tareas asignadas y facilitándole el desarrollo dentro de las mismas en la medida de lo posible.

El salario emocional.

El salario emocional es el incentivo más solicitado en la gestión del talento.

El mismo está en función de todos los beneficios que el trabajador recibe como contraprestación por su trabajo que no pueden medirse en términos económicos, pero que le reportan una satisfacción que fortalece su vínculo con la empresa.

La retribución emocional tiene mucho que ver con el ambiente de trabajo, la relación con los superiores, con las medidas de conciliación y la flexibilidad, los días de vacaciones y permisos adicionales, las políticas de igualdad, planes de reconocimiento, la formación y gestión de la carrera profesional, gimnasio, transporte gratuito, viajes, computadoras o electrodomésticos para el hogar, etc.

Para que el salario emocional sea un factor diferenciador, las empresas deben procurar:

- Reconocer los logros de los empleados.
- Satisfacer necesidades personales.
- Velar por los intereses familiares, y no sólo profesionales.



Gestionar el talento requiere saber reconocer y valorar la retribución emocional. Sólo así se puede lograr el objetivo de retener, reducir la rotación y lograr la satisfacción de las personas.

Las medidas de retención que suelen tomar las empresas.

Según Castillo Serna (2009), hay dos tipos de medidas:

1- Medidas a priori

A) Iniciativas de selección

A la hora de seleccionar un candidato y decidir sobre su incorporación, no sólo deben evaluarse las capacidades técnicas del mismo y sus conocimientos sobre el puesto, sino también su capacidad de adaptación al trabajo, su flexibilidad horaria, su personalidad a la hora de enfrentar retos difíciles y cambiantes, capacidad organizativa, resistencia a la presión, etc. Se trataría de primar las capacidades innatas del candidato ante las técnicas.

Otra forma de captar talento, son las ofertas de empleo. En ocasiones, las exigencias son excesivas o la formación requerida es demasiado específica o muy cara, y pocos candidatos cumplirán con el perfil completo. De esta forma, pocas personas se interesarán por la oferta y se captará talento a un alto precio.

B) La autoselección o la utilidad de la “marca del empleador”

En ocasiones las empresas, por su trayectoria y experiencia en el mercado, han creado una reputación de su compañía para atraer talento. Este término se refiere a las estrategias e iniciativas que una empresa ha adoptado para lograr que su marca tenga unos atributos asociados y que sea percibida como atractiva para los empleados, tanto los actuales como los potenciales.



Ya no sólo la reputación, o el estilo de trabajo, ayudan a formar una marca de empleador y a captar talento. Es el nombre que la empresa se ha creado a sí misma, lo que se convierte en reclamo para muchos candidatos que acuden a las empresas de renombre a ofrecer su trabajo, por el hecho de tener cierta reputación en el mercado o por ser una de las grandes del sector.

C) Selección de personas no susceptibles de ser requeridas por las empresas

Es el caso de los candidatos mayores de 45 años, sin experiencia de relevancia en la esfera directiva intermedia o gerencial. Se trataría de contratar personas de rangos altos de edad, perfectamente capacitadas para realizar el trabajo y con mayor experiencia laboral, ya que estas personas responderán con un mayor compromiso ante la empresa que les ha contratado. Otro caso es el del trabajador discapacitado, el cual tiende a ser fiel a su puesto de trabajo, pues tras haberle dado la oportunidad de trabajar, realizará sus tareas con esfuerzo y entusiasmo, y además, contagiará este sentimiento al resto de la plantilla.

2- Medidas a posteriori.

Conforme Castillo Serna (2009), se encuentran la mayoría de las técnicas de retención más usadas y efectivas.

A) Recopilación de Información

El primer paso en el análisis de la retención es entender las causas del abandono del puesto, por lo que las organizaciones deben hablar con los empleados para entender y medir las causas de la rotación. El mero hecho de ser entrevistado o ser objeto de interés, hace que los empleados sientan que importan dentro de la compañía, por lo que su satisfacción se ve incrementada.



La recopilación de información no es completa, pues los empleados manifiestan miedo a expresar opiniones críticas o quejas, por eso es recomendable contar con un sistema alternativo de forma anónima.

B) Diseño y definición de puestos de contenido motivacional

Es necesario prestar atención al puesto que ocupa cada empleado y el perfil que lo caracteriza. Es recomendable que se definan las funciones de ese puesto en concreto, y también las competencias, de tal modo que el empleado sepa perfectamente cuáles son sus tareas y no se produzcan redundancias. El trabajo realizado debe tener un impacto significativo en los demás, es decir, que el empleado perciba que su actividad tiene una utilidad concreta y visible. Es recomendable que el trabajador disfrute de cierta autonomía en su desempeño y que obtenga una retroalimentación.

C) Los beneficios sociales

Se trata de proporcionar a los empleados beneficios no monetarios que les hagan sentirse cómodos dentro de la empresa y crear en la compañía un valor adicional. Algunos de ellos son los viajes de empresa, premios especiales por objetivos, beneficios para la familia, posibilidad de teletrabajo, descuentos en productos propios, etc.

D) Identificar las necesidades y las fortalezas de los empleados

Esto se logra comunicándose sin prejuicios y estableciendo claramente qué se pretende conseguir en cada una de las metas establecidas a nivel individual, y si estas metas u objetivos se pueden sincronizar a nivel grupal y estratégico. Es muy importante potenciar la participación, con el fin de fomentar una dinámica de comunicación interna, que movilice la creatividad y el



esfuerzo mental, y con ello, conseguir la solución de problemas que les hagan sentir que son parte importante de la empresa.

E) Incentivos económicos

Constituyen los incentivos tradicionales por excelencia y los más utilizados por las empresas.

Algunos de ellos son:

1. *Retribución variable*. Es la parte de la retribución total que está directamente ligada a los resultados mensurables del empleado y que transfieren a su propio esfuerzo y responsabilidad.
2. *Esposas doradas o Golden handcuffs*. Son paquetes salariales de retribución que hacen ventajoso el contrato con una empresa y que acumulan beneficios que pueden perderse si se abandona la misma.
3. *Bonus*. Son bonificaciones para recompensar al empleado que ha tenido un buen año.
4. *Opciones sobre acciones*. Son derechos a comprar (vender) las acciones en un plazo determinado a un precio inferior (superior) al que se comprarían (venderían) en el mercado.
5. El *pago en acciones*. Es la nueva tendencia de las empresas que, con el objetivo de remunerar al empleado de una forma original, le hace responsable del rendimiento de las acciones. Las consecuencias implícitas son: el sentimiento de pertenencia, el control por parte de la empresa y la unión de los beneficios percibidos por el empleado con el rendimiento de la misma, aumento de la productividad, la satisfacción y con ello la retención de los trabajadores.
6. *Pago de premiums*: se realiza a algunos empleados cuya experiencia es difícil de encontrar en el mercado.

F) Desarrollo personal y profesional de los empleados



El talento necesita ser estimulado para poder maximizar su potencial y optimizar su aplicación y, así, obtener los mejores resultados. La inversión en formación y planificación de carreras, con objetivos fijos, es una de las formas más firmes de desarrollar y multiplicar el talento. Pero cada persona tiene un ritmo de aprendizaje, unos objetivos propios, unas circunstancias personales y unas ambiciones profesionales distintas; por eso, el desarrollo del empleado debe ser diseñado a medida, de acuerdo a sus preferencias, ritmos de aprendizaje y capacidades intelectuales.

La formación debe plantearse durante toda la vida laboral del empleado en una organización. Para esto, es necesario un servicio o actividad concreta de planificación de carreras en la que se ayude al empleado a enfocar su camino profesional en la dirección que mayor rendimiento le proporcionará en un futuro a él y a la empresa.

Además aumenta la productividad de los empleados, reduciendo los accidentes. También los trabajadores formados se sienten más implicados con la empresa, ya que se dan cuenta de que se les valora por sus conocimientos y por tanto se sienten más cercanos a los problemas y retos que la misma tiene planteados.

También la formación aumenta la satisfacción de los clientes. Los mismos saben detectar cuándo un empleado es un buen profesional, entrenado y formado adecuadamente.

Por último, incrementa la adaptación de la empresa a los cambios del entorno, haciéndoles menos vulnerables en tiempos de incertidumbre económica y empresarial

La movilidad geográfica constituye, por otra parte, una excelente forma de aprendizaje y de generar valor.



G) Flexibilidad según la naturaleza del trabajo

La rotación interna dentro de la empresa ofrece la posibilidad de que los empleados cambien de aires, o sea, intercambien puestos durante un tiempo determinado. Esto permite que experimenten nuevos contextos laborales, propiciándose la adquisición de nuevos conocimientos, nuevas relaciones sociales y retos personales que promueven la motivación en sus nuevos puestos de trabajo y enriqueciendo su experiencia.

H) La relación fluida y de confianza con los superiores

Para Castillo Serna (2009), se debe construir una comunicación formal sin barreras. La inclusión de los empleados en la toma de decisiones de la empresa, o al menos en las decisiones grupales, propicia una relación laboral de confianza. Ciertas dinámicas de grupo promueven la cohesión social entre los empleados, ya sea entre los de mismo nivel jerárquico como con los supervisores, gerentes y directores. Las más comunes son las comidas de empresa, las fiestas, la organización de viajes de fin de semana, etc.

I) Buena política de comunicación interna

Es necesario procurar que la información llegue a los receptores deseados, se comprenda y se transmita de forma que el empleado cuente con la información completa a la hora de realizar su trabajo, sintiendo que es informado y respaldado de todo lo que le atañe a él y a su futuro profesional. Debe existir una comunicación interna eficaz que fluya en todos los sentidos. Otras técnicas para comunicar eficientes son las reuniones periódicas de personal, en donde los directivos o gerentes cuentan los proyectos futuros, los cambios a introducir o simplemente charlan con los empleados sobre temas diversos.



J) El reconocimiento del desempeño de los empleados

Las recompensas emocionales son tácticas de retención que no implican costes ni altas inversiones. El empleado, a lo largo de su experiencia en la organización, va creando su propia trayectoria y construye una valiosa reputación personal, que puede desmoronarse en cuestión de segundos por un simple mal comentario, o por la falta del mismo.

Se debe procurar ofrecer nuevos desafíos, además de siempre hacer feedback.

K) La promoción interna

Se trata de una técnica de reclutamiento en la que se cuenta con candidatos de dentro de la compañía para ocupar puestos vacantes.

Muchas son las ventajas: el trabajador promocionando tiene un mayor conocimiento de la empresa, se convierte en un candidato que ya no precisa de un período de adaptación ni se incurre en costes de errores por desconocimiento.

Por otra parte, se beneficia a otros empleados que, sin quererlo, se ven ascendidos en dirección vertical u horizontal al puesto que el promocionado abandona, beneficiando su situación.

Se evitan costes de selección. Solamente se acudirá al reclutamiento externo si se está seguro de que dentro de la plantilla no existe un perfil adecuado para el puesto que se desea cubrir.

Es conveniente ser muy rigurosos e imparciales a la hora de elegir al candidato adecuado, para lo que deberán ser evaluados por personas con las que no hayan mantenido demasiado contacto en la organización.



La promoción interna no sólo se reduce al ascenso del empleado, sino que puede tomar otras formas, como pueden ser los movimientos internos, el enriquecimiento de puestos, las estancias en otras áreas o departamentos, o la participación en proyectos.

Por otra parte, el que un empleado no consiga el ascenso deseado puede derivar en cierto rencor hacia la organización y una desmotivación que tanto al empleado como a sus compañeros, como así también a la empresa en general, no le trae ningún beneficio.

Cómo retener según la generación.

“(…) hay tres tipos de generaciones que se pueden encontrar en una organización. Cada una de ellas debe ser gestionada de diferente manera” (Dychtwald et al., 2007, párr. 1). Ellas son:

La generación de los BabyBoomers.

Nacidos entre 1944 y 1960. Son muy optimistas, comprometidos y adictos al trabajo. Para retenerlos es necesario crear un ambiente de trabajo estable y tranquilo, hay que premiar su trabajo y darles el reconocimiento adecuado.

La generación X.

Es la generación nacida entre 1960 y 1980. Es la primera en hacer un equilibrio entre su trabajo y su vida personal. Para retenerlos hay que alimentar sus objetivos y deseos en base a su vida, y los incentivos deben hacerse en función de ello.

La generación Y.

Nacidos entre 1981 hasta la fecha. A esta generación no hay que retenerla sino fidelizarla. Hay que entender que sus necesidades de cambio son por nuevos retos que se les debe imponer y hacer su experiencia laboral algo que les dé nuevos conocimientos y desarrollo como personas.



Si se logra, los motiva a permanecer en una empresa donde encuentran lo que quieren y por el reto que representa para ellos diariamente. Ésta generación promete ser la más rica, inteligente y conocedora.

Nuevas tendencias en la retención del talento

El outplacement.

“El outplacement es un proceso de recolocación conducido por empresas de consultoría que son contratadas por la organización, y que asesoran a sus ex empleados a buscar un nuevo empleo en el mercado de trabajo” (Chiavenato, 2008, p.92).

Se genera la entrevista de separación, la cual la realiza un especialista en recursos humanos o un gerente de línea y abarca los aspectos siguientes:

1. El motivo que determina la separación
2. La opinión del empleado sobre la empresa, el gerente y los compañeros.
3. La opinión sobre el puesto, el horario de trabajo y las condiciones del mismo.
4. La opinión sobre el salario, las prestaciones sociales, las oportunidades y el crecimiento.
5. La opinión sobre las relaciones humanas, el ánimo y la actitud de las personas.
6. La opinión sobre las oportunidades existentes en el mercado de trabajo.

Todos estos aspectos se anotan en el formulario de la entrevista de separación para llevar un registro estadístico de las causas de la rotación en la organización.

Podría considerarse esta práctica como una forma de retención del talento con visión de futuro en que un empleado es despedido, pero al que se procura gestionar una pronta reinserción laboral, continuando así en otra organización. En la nueva empresa, y tras su recolocación, su



experiencia aumentará, adquirirá nuevas competencias o habilidades y mejorará su talento. Entre los directivos, el outplacement es una práctica habitual.

El objetivo que se persigue por parte de las empresas que se desprenden del trabajador, es el de causar el menor conflicto emocional y que el empleado se marche con la sensación de que la organización ha mostrado interés por él.

En el proceso de outplacement se identifican varias etapas: la primera consiste en la evaluación de las capacidades, los conocimientos, experiencias y aptitudes del candidato desvinculado, y el estudio de las formas en que el mismo podrá maximizar esas capacidades. En la segunda etapa se ayuda al candidato en la búsqueda de ofertas de empleo para funciones similares a las que estaba realizando, o se estudia la posibilidad de introducir un cambio en sus áreas de experiencia. También se instruyen técnicas para mejorar la comunicación y un seguimiento del empleado hasta un año a partir de la fecha en que consigue reinsertarse en otra organización, para verificar su grado de integración en la nueva empresa.

En tiempos de crisis en que los recortes de personal son habituales, la reubicación interna, se contempla como una posible solución para evitar o apaciguar los despidos. Además, para la empresa constituye una forma de preservar su imagen ante la sociedad que, en caso de despidos masivos, puede ser objeto de críticas, boicots o procesos jurídicos.

El outsourcing.

El outsourcing quiere decir que las funciones de un departamento que aportan menos valor, son delegadas a empresas externas. Para Castillo Serna (2009), “nunca deberán subcontratarse aquellas labores centrales, que mayor valor añaden a la organización” (p. 93). Este proceso



permite liberar recursos internos hacia actividades que los necesiten y que generen más valor, como son las políticas de retención y mejora del talento.

Las funciones administrativas, o más burocráticas del departamento de recursos humanos, como la compensación, el registro y control de los trabajadores, y las relaciones laborales, tienden todavía a permanecer dentro de la empresa, por lo que el departamento de recursos humanos no prestará toda la atención a las actividades de desarrollo de empleados, o temas de importancia estratégica como la gestión de carreras o el estudio de la satisfacción laboral de los mismos.

Las actividades que más frecuentemente son delegadas son las de seguridad e higiene y auditoría laboral.

A modo de cierre

Buscar a los mejores conduce al triunfo, pero no hay que olvidar que todas las personas tienen posibilidades. El desarrollo es una parte sustancial de la estrategia de gestión del talento.

Esta actividad debe dejarse en manos de personas con liderazgo en la empresa, que sepan infundir compromiso, inspiración y orgullo de pertenencia en las personas, siendo sus capacidades desarrolladas de manera individualizada y en sintonía con las necesidades de la organización, en un contexto saludable de clima laboral.

Toda gestión de talento debe sustentarse en:

- Una estrategia.
- Un compromiso.
- La mejora continua.



También debe recalcar que el responsable de recursos humanos no es el único que tiene algo que decir en la gestión del talento, sino también los roles directivos, los ejecutivos y todas las personas que tienen responsabilidad sobre otros han de velar por su desarrollo, de acuerdo a la estrategia definida, procurando su compromiso y buscando su motivación.

Desafortunadamente, muchas empresas, en especial en Latinoamérica, siguen sin enfrentar los problemas de desempeño ni contratan al personal adecuado.

Diagnóstico organizacional

Técnicas de recolección de datos

Se realizó una entrevista libre con el gerente general, con preguntas abiertas, adquiriendo las características de conversación y permitiendo la espontaneidad. En este caso, al no haber un orden preestablecido, las preguntas fueron surgiendo sobre la marcha, en base a interrogantes como: ¿Qué está sucediendo con la empresa actualmente?, ¿Desde cuándo está ocurriendo?, ¿Qué sucede con el personal y su puesto de trabajo?, ¿Se buscan maneras de solucionar el problema?, ¿Cuáles?, entre otras.

Otra de las personas entrevistadas fueron un jefe de área (ya retirado) que suele asistir a prestar su ayuda en la empresa, y un responsable del sector de recursos humanos. A los cuales se les preguntó cuestiones referidas a su opinión del manejo de la situación por parte de la gerencia general, como así también qué esperan que ocurra acabada la crisis.

Además se pudieron conseguir otros datos por medio de folletos y una entrevista conseguida de manera informal con operarios (seis de ellos), que se encontraban de descanso al momento de



concluir la primera reunión. Con ellos, se buscó obtener una opinión más directa, tanto a favor como en contra, de la situación y de sus empleadores, como así también conocer sus intenciones de no perder su única fuente actual de trabajo.

Resultado de las entrevistas realizadas

Comunicación.

La empresa posee un nivel alto de estructuralismo. La manera de comunicar diferentes noticias se realiza de dos maneras:

- *De abajo hacia arriba:* esto se produce cuando los empleados quieren comunicar algo a la gerencia o a diferentes áreas, ya sea una queja, una oportunidad de mejora o simplemente decir una opinión con respecto a algún tema relacionado a la fábrica, se le dice de manera oral al jefe de planta o delegados. Esta información recibida se envía a la persona o área correspondiente por medio de un correo electrónico y luego se espera algún tipo de respuesta, la cual se envía directamente a alguna de estas personas y estos se encargan de comunicarla al/los empleado/s.
- *De arriba hacia abajo:* cuando la gerencia decide informar sobre hechos o acontecimientos relacionados con la empresa se genera un correo electrónico con toda la información correspondiente, y es enviada tanto al jefe como a los delegados, quienes son los encargados de realizar una pequeña reunión para comunicar las novedades a los operarios.



Con respecto a las reuniones, son entre gerentes y entre departamentos. Como se puede deducir con lo mencionado anteriormente, el trabajador no forma parte de éstas, sino que luego de concluidas, se les comunica los resultados.

Tal como lo comentaba el gerente en la entrevista, en el caso de que se produzcan inconvenientes o se detecten necesidades tanto de personal como de cualquier otro tipo de recurso necesario para el correcto funcionamiento de la empresa, son los delegados los que se encargan de revisar las solicitudes y luego, reunión de por medio, se llega a la conclusión de aprobar o rechazar los pedidos.

Recursos humanos: liquidaciones y relaciones con el sindicato.

Como indicaba uno de los responsables del área, recursos humanos es quien se dedica a la liquidación de los sueldos. Tanto este sector como el resto de los sectores que hay en la empresa, se manejan por medio del convenio que tienen con el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (S.M.A.T.A.). Este convenio es exclusivo y se llama “Convenio colectivo de trabajo M.A.S.A. – S.M.A.T.A.”. Por medio del mismo, la empresa actúa mediante los términos establecidos en él, dejando sin posibilidad tomar medidas que, más allá de que sean beneficiosas para la fábrica como para los empleados, estén fuera de este, remarcando así su rigidez.

En materia de remuneración, los pagos se hacen en base a la escala salarial correspondiente y los trabajadores se enmarcan en cuatro categorías llamados niveles de polivalencias:



-
- Nivel de polivalencia A: Nivel básico de conocimientos técnicos, teóricos y nivel de estudios. Entre ellos se pueden destacar los niveles básicos de interpretación de croquis, cálculo de velocidad de herramientas, usos y aplicaciones, manejo de instrumentos de medición y uso de los elementos de seguridad.
 - Nivel de polivalencia B: Nivel superior de conocimientos técnicos, teóricos, idoneidad y calificación profesional específicos. Aquí se pueden observar las funciones de mantenimiento preventivo, interpretación completa de diseños y manejo de CNC (maquinaria de Control Numérico Computarizado). En este nivel se comienza a tener, en un grado razonable, autonomía.
 - Nivel de polivalencia C: Poseen un título técnico específico. Ya pueden desarrollar tareas calificadas, y se posee un dominio íntegro y completo de la totalidad de las operaciones que se realizan en el sector, junto con un amplio grado de autonomía. También aquí ya pueden realizar orientación, entrenamiento y asistencia al personal de los anteriores niveles.
 - Nivel de polivalencia D: Poseen un título específico con un alto grado de capacitación y especialización. Cuentan además con un nivel pleno de autonomía, habilidades y experiencia, lo que les permite también capacitar y entrenar al resto de los niveles. Este grupo conoce absolutamente todo lo referido a la empresa. Aquí se encuentran los talentos.



El monto mensual a percibir por parte de estos trabajadores varía entre los \$12000 y \$15000 para los primeros niveles, llegando hasta un rango de \$20000 a \$25000 para los niveles más altos. También se pagan adicionales por antigüedad, presentismo, productividad y voluntariado.

Además el área se encarga de la contratación de nuevos trabajadores, realizando la oferta de trabajo que se publica tanto en diarios como en portales de empleo, junto con la posibilidad de que los empleados que ya están en planta recomienden familiares o conocidos para ser incorporados a la misma. Por otro lado, también se encargan de las entrevistas laborales, las cuales son realizadas por los trabajadores de este sector. En casos concretos en donde se requieran conocimientos específicos o de alto nivel jerárquico, es el gerente del área quien se encarga de entrevistar.

Por último, con respecto a la relación con el sindicato, la empresa mantiene un buen nivel de vínculo y comunicación con el mismo, logrando así no tener inconvenientes, ya que, como se mencionó anteriormente, tanto empresa como sindicato se maneja en base a lo que se ha establecido en convenio.

Por medio del mencionado acuerdo, M.A. brinda a sus trabajadores ropa, elementos de seguridad, viáticos y demás elementos necesarios para la actividad diaria.

Motivación y capacitación.

Analizando a la empresa, junto con la información brindada por el empleado, jefe y gerente, se pudo detectar que no se realiza ningún tipo de motivación al empleado. Sólo se brinda un



incentivo económico que se establece en el convenio con el sindicato, junto con un bolsón navideño otorgado todos los fines de año, pero el mismo fue entregado pocas veces y luego fue eliminado del convenio, quedando únicamente el de tipo económico.

En materia de capacitación, se detectan las diferentes necesidades y se solicita la autorización para realizarla a la gerencia, por medio de los jefes y delegados que la empresa posee. Una vez autorizada, puede ser realizada con los mismos jefes o por empleados que tengan el nivel de conocimiento adecuado.

Los trabajadores con altos niveles de especialización realizan mentoring a aquellos trabajadores que recién ingresan, acompañándolos en su trabajo por un lapso de tiempo determinado y establecido por la gerencia, permitiendo así que los nuevos empleados puedan aprender más de su puesto, reduciendo a su vez los costos de tiempo y los riesgos de accidentes.

Talentos.

Con relación a este tema, el gerente nombra a la empresa como “desarrolladora de talentos”, puesto que al ser una de las primeras matriceras instaladas en la provincia, poseen atractivo para los empleados y les permite desarrollar una carrera dentro de la misma, llevando a que éstos, con el paso del tiempo, se vuelvan talentos.

Con relación al registro de este tipo de trabajadores, no se encuentran de manera escrita, sino que tanto gerencia, como jefes y delegados, conocen quiénes son aquellos catalogados bajo este término, es decir que estos trabajadores poseen cierto renombre dentro del ambiente laboral.



Una de las actividades que posee esta empresa es la posibilidad de viajar tanto fuera de la provincia como fuera del país, y prestar su colaboración a las fábricas a donde va dirigido el producto final. La estadía es por una semana, todo pago, y el modo de elección de la persona que realizará esta actividad viene determinada por, en primera instancia, recomendación por parte de su jefe, como así también del gerente del área. Por otro lado, debe existir la voluntad del trabajador de querer formar parte de este proceso, ya que no es obligación del talento tener que viajar si no quiere hacerlo. Junto con todo esto, cabe destacar que quien sea seleccionado debe poseer tanto experiencia como capacitaciones recibidas, al igual que presentismo.

El beneficio directo que se obtiene de esto es la experiencia que traerá el trabajador por prestar servicio en una empresa similar, como así también calidad en el servicio, ya que es este mismo talento quien capacitará a los empleados de la compañía extranjera para poder utilizar el producto sin ningún tipo de error o riesgo de accidente.

Cabe destacar además que no siempre es el mismo trabajador talentoso quien viaja sino que la empresa los va rotando para que todos tengan su posibilidad de aprender y enseñar lo que saben.

Anteriormente, se mencionó en este proyecto que los trabajadores no participan de las reuniones gerenciales, ni tampoco tienen un contacto directo con los gerentes de las diferentes áreas; en el caso de los talentos, ellos sí mantienen contactos directos, pero, al igual que el resto de los empleados, no participan en ninguna reunión. Una vez que la misma termina, más allá del jefe, el talento también puede recibir la información o resultados de la reunión de manera directa por parte de la gerencia.



Problemática a analizar

Explicación.

El principal problema que la empresa posee desde el año 2013 es la crisis generada por causas diversas, entre la que se puede destacar la crisis macroeconómica que atraviesa el país. La empresa perdió productividad además de no poder exportar, lo que derivó en una dificultad de mantenerse en pie. Estos inconvenientes generaron, además de la pérdida de confianza por parte de sus clientes, la caída del 80% de la producción, con su consecuencia directa de tener que suspender al personal, el cual en un principio cobraba el 60% de su salario y, con el paso de los años, se fue reduciendo hasta el punto de quedar sin goce de haberes. Por otra parte, se perdió competitividad y las matriceras de China son las principales proveedoras por sus precios bajos y menor plazo de entrega.

La empresa por distintos medios intentó continuar, tratando de convencer a las terminales automotrices, recurriendo al estado para tener posibilidad de adquirir petróleo, como así también tratar de que FAdeA (Fábrica Argentina de Aviones) absorba empleados, pero no tuvo éxito.

Por otro lado SMATA intentó gestiones a nivel nacional, pero sólo pudieron conseguir ciertos paliativos.

En materia de personal, como se dijo anteriormente, de 320 empleados que la empresa posee, sólo 196 (número que con el paso del tiempo continúa disminuyendo) quedaron en la empresa a la espera de una solución. Muchos trabajadores decidieron irse antes de que se desate la crisis,



otros directamente se dieron por despedidos, y otro grupo decidió irse a trabajar a otro país o provincia.

Para tratar de mantener viva la empresa, tanto ésta como el sindicato lograron realizar un arreglo el cual, cada vez que reciben un pedido por parte de sus clientes, se llama al personal y se le paga en base al trabajo realizado y a lo establecido en convenio vigente. Sólo un pequeño grupo de trabajadores (entre 30 y 40 empleados aproximadamente) aceptaron este arreglo y decidieron trabajar, mientras que el resto de trabajadores esperan volver a una empresa completamente reactivada. Con esto, hay un 20% de producción, el cual es un valor bajo debido a que no todos los clientes siguen solicitándoles trabajos a la fábrica, ya que conocen la situación que atraviesan y eso no les inspira confianza para realizar encargos. Sólo una pequeña parte de clientes siguen solicitándoles diferentes pedidos, esto se debe a la buena relación mantenida por años. También la empresa perdió sus servicios de guardia y limpieza, actividades que actualmente la desarrollan los propios trabajadores que desearon continuar.

En base a posibilidad de volver a ver a M.A reactivada y trabajando como siempre, se cree que para el año 2017 puedan volver a funcionar todas las fábricas que tienen trabajadores suspendidos. Además se está debatiendo la implementación de una Ley Autopartista, la cual contempla la entrega de crédito fiscal a las automotrices, fábricas de camiones y de maquinarias agrícolas que adquieren autopartes producidas en el país. El proyecto establece además que se podrán financiar las inversiones de las autopartistas mediante adelantos que realizará el Estado.

¿Qué sucedió con los talentos?



Debido a la situación que se atraviesa, muchos trabajadores talentosos decidieron abandonar el puesto de trabajo e irse a otras empresas. Pero este inconveniente va más allá de la crisis, ya que la empresa nunca supo cómo retenerlos cuando notificaban que se iban a otro puesto en otra fábrica debido, por ejemplo, a que les ofrecían un mejor salario. M.A simplemente los dejaba ir, dejándoles la posibilidad de que regresaran a la misma cuando lo desearan (política de puertas abiertas). Como se puede observar, debido a que toda actividad y acción se hace en base a convenio establecido con el sindicato, no se desarrolla ningún tipo de herramienta que busquen motivar y retener a los trabajadores talentosos.

M.A siempre se mostró como una empresa pionera en formación de personal matricero, por el cual se consideran desarrolladores de talentos. Debido a esta situación, la gran mayoría de estos trabajadores no regresa a la empresa. En ciertos casos hubo contactos con determinados trabajadores (generalmente ya jubilados) que resultaban indispensables por su gran cantidad de conocimientos, los cuales decidieron volver y ayudar, ya que siempre hubo buena relación empleador – empleados.

Luego de la crisis, se espera desarrollar más talentos y continuar las actividades de mentoring, formación y especialización del personal.

Conclusiones del diagnóstico

Como se puede observar, la empresa no hace nada en materia de retención a sus empleados, tanto los de diferentes áreas como los considerados talentos, se retiran sin que la misma les ofrezca algún tipo de trato o arreglo para que puedan continuar. Sólo responde en base a lo que el



convenio les dicta, y debido a esto, no realizan nada por cuenta propia, buscando mejorar la situación de todo el personal.

Por otra parte, no hay ningún tipo de motivación que haga que el trabajador esté más satisfecho con la empresa y con su actividad. La fábrica mantiene su estructuralismo, eliminando todo tipo de acción o actividad que se salga del arreglo que poseen.

En materia de talentos, no hay registro que permita conocer a todos los talentos, por lo cual la empresa puede estar dejando de lado a varios trabajadores interesantes, lo que los lleva a tener una pérdida de confianza por parte de esos trabajadores, y puede derivar en la salida de los mismos.

Propuesta de mejora

A continuación, se presentan propuestas para ayudar a mejorar la imagen y relación de la empresa con el personal:

- *Cambiar la forma de comunicar:* la comunicación debe ser ascendente, descendente y también de tipo horizontal. Con esto, se logra que cualquier tipo de noticia o urgencia pueda ir de manera directa al destinatario sin tener que pasar por diferentes puestos jerárquicos y esperar su autorización para que luego llegue hacia la persona.

Además se propone la creación de una intranet que mantenga actualizados a todos los trabajadores con diferentes novedades en materia de trabajo.



-
- *Participación del personal en toma de decisiones:* se debe permitir a los trabajadores poder formar parte de ciertas reuniones administrativas y conocer su opinión, puesto que ellos son la base del trabajo. Se puede establecer un día y horario a la semana para esto, con previa autorización de las autoridades, por ejemplo todos los días miércoles a las 10hs. Con esto se logra que el empleado se sienta importante, y también favorece la manera de ver a la empresa.
 - *Motivar a los trabajadores:* la motivación no debe ser simplemente un aumento de tipo económico. Se puede ofrecer una colonia de vacaciones para los hijos de los trabajadores, promocionar actividades deportivas como torneos de fútbol, paddle o pesca. Asimismo, se pueden establecer objetivos por productividad y tanto a nivel individual como grupal, obteniendo premios como cena en restaurants, entradas para recitales o simplemente se puede canjear el premio por su valor económico (ya que hay gente que, lamentablemente, se sigue motivando sólo con el dinero).

Para una correcta implementación, se propone una encuesta breve con preguntas como: ¿cuál es su deporte favorito?, ¿qué le gusta hacer en su tiempo libre?, que permita conocer los gustos e intereses del personal para que la motivación sea exitosa.

- *Facilitar el aprendizaje en la organización:* los empleados talentosos requieren de retos para progresar, y los mismos deben ser constantes. Dichos retos deben ser alcanzables y, una vez cumplidos, se deben ir aumentando gradualmente para que represente un desafío interesante para el trabajador. Se puede establecer por ejemplo para los trabajadores del área de logística el reto de reducir el tiempo de transporte del producto terminado. Para el



área comercial, se puede establecer el reto de conseguir nuevos clientes, empezando por un cliente y luego aumentar ese número.

- *Realizar un balance entre la vida familiar y laboral:* brindar una flexibilidad horaria ayuda a la retención, junto con un mayor compromiso hacia la empresa. Analizar aquellos trabajadores con hijos pequeños o con alguna discapacidad y brindarles la posibilidad de trabajar en otro horario para poder atender a sus necesidades como llevarlos a la escuela, al médico, prepararles la comida, ayudarlos en los deberes, llevarlos a diferentes terapias o acompañarlos en tratamientos, como en cualquier otra actividad que realicen.
- *Fomentar el liderazgo:* los líderes integran, apasionan y tienen una visión que cautiva al resto. Primeramente se deberán reconocer aquellos líderes (si es que se encuentran) o buscar aquellos trabajadores que influyan de manera positiva en el resto y darles capacitación relacionada a la motivación y al liderazgo. Se podría llevar a líderes representativos de otras empresas o personas especializadas en este tema, que puedan contar sus experiencias y técnicas para un buen liderazgo. En el caso que se encuentren trabajadores ejerciendo liderazgo, se pueden incorporar nuevos líderes, siendo los primeros quienes capaciten y preparen a los segundos para motivar al resto, llevando a una mejor relación laboral y mayor compromiso.
- *Reconocer el esfuerzo y trabajo del empleado:* es importante elogiar por el buen trabajo. Esto genera que el trabajador aumente su esfuerzo y, por ende, mejoren sus resultados. El gerente general, los gerentes de área o el jefe del equipo pueden visitar a los trabajadores



en su puesto de trabajo para felicitarlos en persona y, a su vez, se puede otorgar un certificado valorando el esfuerzo y aporte que se realiza día a día. También para los trabajadores que se estén por retirar y hayan tenido un correcto desempeño se les puede otorgar una placa o una distinción similar para reconocerlo por los años de servicio brindados.

- *Elaborar planillas de talentos:* esto permitirá conocer a absolutamente todos los talentos que se tengan, evitando así dejar de lado a algún trabajador por el hecho de no tenerlos registrados.

La misma deberá ser actualizada en períodos de seis meses en relación al alta y baja de talentos, es decir, incorporar a los que posean las cualidades para ser llamados talento, o darlos de baja en caso de jubilación o abandono de la empresa. Además, para el caso de las capacitaciones que se brindan, se deberá actualizar al finalizar la/s misma/s.

Con esto se logrará no sólo su gestión, sino también tenerlos ubicados dentro de la fábrica. Se propone aquí el siguiente modelo:

Nombre y apellido del Talento	Área de trabajo	Puesto de trabajo	Jefe a quien reporta	Años en la empresa	Capacitaciones recibidas	Cantidad de viajes empresariales realizados

Con respecto a los talentos que se jubilan, se recomienda que también estén registrados en otra planilla para, que en el caso de que se los solicite, se los contacte para una incorporación eventual. Cabe destacar que aquí deberán incorporarse sólo aquellos



talentos que quieran volver a prestar ayuda; es decir que, a su salida, se deberá hacer una entrevista en la cual se consigne su aprobación o negación ante un posible contacto de la empresa. Un modelo puede ser el siguiente:

Nombre y apellido	Años en la empresa	Áreas desempeñadas	Puestos desempeñados	Capacitaciones realizadas	Teléfonos de contacto

Resultados

Lamentablemente con una empresa paralizada como lo es M.A. es difícil implementar estos cambios todavía, pero se presentaron las ideas al gerente general, el cual prometió analizarlas e implementarlas en cuanto la situación mejore. Dichas ideas fueron consideradas interesantes y serán discutidas en una reunión gerencial y en una reunión con talentos, para determinar si la propuesta es viable y comenzar a trabajar en ello para beneficio de todos los integrantes de esta matricera.

Conclusiones del proyecto de grado

Con el correr de los años las empresas han ido cambiando en su manera de tratar al personal. Desde concebir al trabajador como parte de una maquinaria hasta el día de hoy en el que forma parte vital de la empresa y se lo considera una persona importante con conocimientos y competencias que son el pilar para la organización en la que se desempeña. Muchos de estos trabajadores tienen diferentes aspectos que los caracterizan y los ponen por encima del resto del



personal; éstos son los talentos de la empresa. Cuando el talento de los empleados es valioso, particular y difícil de imitar, una organización puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyen en las personas. Cabe recordar que esto es rentable siempre y cuando haya una estrategia adecuada, y también esté incorporado a todos los niveles organizacionales.

Es obligación de las empresas especificar el tipo de oportunidades que ofrecen y su compromiso con la formación de sus trabajadores.

Los diversos cambios que se dan a nivel nacional e internacional que afectan a las organizaciones, generan cambios en la fuerza de trabajo que marcan una escasez de habilidades y personal calificado. Para prevenir estos problemas se debe contratar y mantener el compromiso de los trabajadores en todas las etapas de sus carreras. También es recomendable que el contrato laboral sufra modificaciones que permitan una mayor flexibilidad, pudiendo cumplir con las expectativas y necesidades de los empleados.

El cambio en la composición del personal genera tanto amenazas como oportunidades. Con una actualización en materia de trabajadores, se pueden transformar las amenazas en oportunidades de negocio y mejorar la productividad, logrando así retener a los trabajadores tanto talentosos como los trabajadores que están en vía de convertirse en uno de ellos.

Un plan de retención de talentos debe estar incorporado en la visión, misión y objetivos de la empresa. Para que la misma no tenga que lidiar con la salida de este tipo de trabajadores, se deben examinar las condiciones de trabajo, el estilo gerencial, las normas y políticas, junto con las oportunidades que se ofrecen. Cabe destacar que una vez roto el vínculo empresa – empleado,



es muy difícil que se logre restaurar con promesas y propuestas. Toda gestión del talento se debe aplicar a trabajadores brillantes, como así también a trabajadores de alto potencial.

El proyecto permitió conocer cómo se administra una empresa, cómo se trata al personal y también cómo se logra gestionar el talento humano, tanto en momentos que la misma considera normales como en aquellas situaciones donde se atraviesan momentos difíciles.

Este trabajo generó gran satisfacción e interés por el talento humano, buscando saber cómo una empresa los identifica y cómo los trata en materia de relaciones tanto personales como laborales; a la vez se puede conocer si éstos son un pilar fundamental de la organización o simplemente un trabajador que se destaca por hacer bien sus tareas y no se le brindan las adecuadas posibilidades de que siga creciendo y formando una carrera en la empresa.



Glosario

Autoactualización: Madurez o desarrollo personal que se tiene dentro de una organización.

Autodesarrollo: Compromiso de una persona para pensar y decidir por sí misma. Esto implica adquirir nuevas habilidades, mejorar los hábitos y las competencias.

Autonomía: Capacidad de los empleados para el control de su situación laboral.

Capital humano: Remite a la productividad de los trabajadores en función de su formación y experiencia de trabajo.

Capital intelectual: Conocimiento que posee una organización y que produce valor.

Centralizado: La autoridad para la toma de decisiones y creación de políticas se concentra en la parte más alta de la organización y sólo pocas personas son responsables de ello.

Clima organizacional: Ambiente generado por las emociones de los miembros de una organización, relacionado con la motivación de los empleados.

Coach: Entrenador. Se encarga de administrar a una persona o grupo para mejorar su desempeño organizacional.

Coachee: Entrenado. Recibe diferentes instrucciones que le permiten una mejora en su manera de realizar su trabajo.

Competencias: Conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que desarrollan las personas.



Competitividad: Capacidad de respuesta y de anticipación de una organización ante las demandas y necesidades del entorno.

Conocimientos: Conjunto de saberes que se tienen de una materia o ciencia concreta.

Consultoría: Asesoramiento de empresas en asuntos relacionados a la misma.

Credibilidad: Se refiere a la creencia de los trabajadores en base a lo que dice o promete una empresa.

Crédito fiscal: Operación que se realiza para deducir el pago de impuestos debido a algún tipo de transacción; es un monto a favor del contribuyente.

Cuantitativa: Vinculado con cantidad. Hace referencia a una cuantía, una magnitud, una porción o un número de cosas.

Cultura: Unión de normas, hábitos y valores que son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución y que son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.

Cúpula: Conjunto de personas que dirigen una organización. Generalmente formada por gerentes o jefes.

Descentralización: La autoridad se delega en todos los niveles de gestión y de organización.

Desestructuralización: Rompimiento de la estructura. Indica un proceso interno de descomposición de elementos relacionados, en este caso, con una organización.



Eficacia: Capacidad para alcanzar el efecto que se espera o desea tras realizar una acción.

Eficiencia: Vinculada a utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta.

Entorno: Factores que influyen en una empresa y condicionan su actividad.

Estrategia: Conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización.

Estructuralismo: Se refiere a aquellas empresas que manejan todo en base a procesos que se tornan repetitivos y que no admite modificaciones de ningún tipo.

Ética: Conjunto de reglas o estándares que la empresa y sus miembros utilizan para relacionarse con otros grupos interesados.

Evaluación: Determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de criterios respecto a un conjunto de normas.

Factible: Que puede ser hecho o fácil de hacer.

Gerente de línea: Aquel que supervisa las actividades que están directamente relacionadas con los productos y servicios. Es el supervisor inmediato de un empleado.

Gestión por competencias: Proceso que permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible.

Gestionar: Hacer lo necesario para conseguir o resolver algo en concreto.



Holding: Sociedad comercial que tiene de función administrar la propiedad de otras sociedades o compañías.

Indicadores: Comparaciones entre dos o más tipos de datos que sirve para elaborar una medida cuantitativa o cualitativa. Dicha comparación genera un valor que tiene significado para quien lo analiza.

Innovaciones: Transformaciones de ideas en productos nuevos o mejorados.

Input: Entrada.

Intranet: Red informática interna de una empresa.

Mentor: Persona con mayor experiencia o conocimiento que ayuda a otra a mejorar.

Mentoring: Metodología de aprendizaje interpersonal donde se asigna a un mentor para apoyar a un empleado a comprender su desarrollo profesional.

Misión: Declaración de la razón por la cual se constituye una empresa.

Motivación: Acción de estimular a los empleados con el objetivo de que obtengan un mejor rendimiento en el logro de los objetivos de la empresa.

Organigrama: Representación gráfica de la estructura de una empresa en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como las personas que trabajan en las mismas.

Output: Resultado.



Paliativos: Se brindan para atenuar o suavizar el efecto de algo negativo. Para el caso descrito se refiere a pequeños subsidios.

Planes de carrera: Proyecto de formación pactado entre empleador y empleados, en el cual éstos establecen sus metas y medios para alcanzar con ayuda de la empresa.

Planes de sucesión: Continuación en la organización de un colaborador en lugar de otro, con características iguales o superiores. Dicha medida es organizada y planificada.

Procesos: Conjunto de actividades relacionadas que al interactuar juntas o sucesivamente se convierten en resultados.

Promoción: Ascenso de categoría que una persona obtiene en el trabajo.

Reclutamiento: Conjunto de procedimientos que se utilizan para atraer un número determinado de candidatos para un puesto específico de trabajo en una organización.

Recursos humanos: Área que se encarga de la selección, contratación, formación y retención del personal para una organización.

Retención: Acción de mantener a un empleado en la organización evitando perder sus conocimientos y habilidades.

Retroalimentación: Método de control de una o varias actividades en el cual los resultados obtenidos son reintroducidos al sistema para realizar modificaciones u optimizaciones.

Rotación: Se emplea para nombrar el cambio de empleados en una empresa.



Seguimiento: Observación de la evolución y desarrollo de uno o varios procesos.

Sinérgica: Acción de dos o más elementos que generan un efecto superior al que conseguiría con la suma de efectos individuales.

Sistemática: Realización de un trabajo o una tarea ordenadamente, siguiendo un método o sistema.

Soft: Se refiere aquí a tareas que realiza el área de recursos humanos, como por ejemplo reclutamiento y selección.

Task Forces: Es la creación de un grupo formado por importantes integrantes de la empresa, tomados de diversas áreas y con posibilidad de contar con la participación de consultores externos. Estas personas se vuelven responsables de desarrollar un plan específico a tiempo determinado, enfrentando un conjunto de situaciones para poder alcanzar metas o dar solución a problemas.

Ventaja competitiva: Característica que una compañía tiene respecto a otras, lo que las hace diferente y las vuelve atractivas, en este caso, para la gente que desea trabajar en ella.

Viáticos: Dinero o especies que se entregan a una persona para sustento durante un viaje.

Voluntariado: Conjunto de actividades promovidas y apoyadas por la empresa que tiene como finalidad la participación libre de los empleados a través de la dedicación de su tiempo, capacidades y talento a proyectos que la empresa realiza.



Referencias

Alles, M. (2005) *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Argentina:

Ediciones Granica S.A.

Castillo Serna, C. (2009) *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional*

y *directivo*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/Topicosempresariales/libro-nuevas-tendencias-talento-humano-2009>

Chiavenato, I. (2008) *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.

Dychtwald, K. Erickson, T. Morison, R. (2007) *Retención del talento*. Recuperado de

<http://www.leadersummaries.com/resumen/retencion-del-talento>.

Irigoyen, Horacio A. (2011). *El desafío de captar, detectar y retener talentos en las*

organizaciones. Recuperado de <http://www.koiwerrhh.com.ar/entrevistas/irigoyen-2.shtml>

McClelland, David. (1965). *Toward a theory of motive acquisition*. Vol. 20. American

Psychologist.

McClelland, David. (1987). *Human Motivation*. England: Cambridge University.

Socorro, Félix. (2010) *Planes para retener al talento humano: ¿tan mal está su empresa?*

Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/planes-para-retener-al-talento-humano-tan-mal-esta-su-empresa_



Wellington Redwood, Quint. (2015). *Cómo gestionar y retener el talento en su organización*.

Recuperado de www.quintgroup.com/es

Workmeter. (2015). *Cómo gestionar el talento en tu empresa*. Recuperado de

[http://es.workmeter.com/guia-gratuita-sobre-gestion-del-talento-](http://es.workmeter.com/guia-gratuita-sobre-gestion-del-talento-empresa?__hssc=201895758.1.1436198403744&__hstc=201895758.1de2ba02f7ed40f230f2eead69b4a312.1436198403743.1436198403743.1436198403743.1&hsCtaTracking=f8f9760a-0d98-4fe6-9a3e-3a547b791923%7C8d77bdc7-a140-4c21-864b-e3045610afc3)

[empresa?__hssc=201895758.1.1436198403744&__hstc=201895758.1de2ba02f7ed40f23](http://es.workmeter.com/guia-gratuita-sobre-gestion-del-talento-empresa?__hssc=201895758.1.1436198403744&__hstc=201895758.1de2ba02f7ed40f230f2eead69b4a312.1436198403743.1436198403743.1436198403743.1&hsCtaTracking=f8f9760a-0d98-4fe6-9a3e-3a547b791923%7C8d77bdc7-a140-4c21-864b-e3045610afc3)

[0f2eead69b4a312.1436198403743.1436198403743.1436198403743.1&hsCtaTracking=f](http://es.workmeter.com/guia-gratuita-sobre-gestion-del-talento-empresa?__hssc=201895758.1.1436198403744&__hstc=201895758.1de2ba02f7ed40f230f2eead69b4a312.1436198403743.1436198403743.1436198403743.1&hsCtaTracking=f8f9760a-0d98-4fe6-9a3e-3a547b791923%7C8d77bdc7-a140-4c21-864b-e3045610afc3)

[8f9760a-0d98-4fe6-9a3e-3a547b791923%7C8d77bdc7-a140-4c21-864b-e3045610afc3](http://es.workmeter.com/guia-gratuita-sobre-gestion-del-talento-empresa?__hssc=201895758.1.1436198403744&__hstc=201895758.1de2ba02f7ed40f230f2eead69b4a312.1436198403743.1436198403743.1436198403743.1&hsCtaTracking=f8f9760a-0d98-4fe6-9a3e-3a547b791923%7C8d77bdc7-a140-4c21-864b-e3045610afc3)



Bibliografía

Libros

Alles, Martha. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires. Argentina. Ediciones Granica S.A.

Chiavenato, Idalberto. (2008). *Gestión del talento humano*. México. Mc Graw Hill.

Hernández Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos. Baptista Lucio, Pilar. (2006). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

McClelland, David. (1987). *Human Motivation*. Cambridge. Cambridge University.

McClelland, David. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*. Vol. 20.

Sans, Raquel Elida. (2008). *Métodos y técnicas de investigación social*. Córdoba. Argentina

Web

Castillo Serna, Conrado. (2009) *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/Topicosempresariales/libro-nuevas-tendencias-talento-humano-2009>

Dychtwald, K. Erickson, T. Morison, R. (2007) *Retención del talento*. Recuperado de <http://www.leadersummaries.com/resumen/retencion-del-talento>.



Irigoyen, Horacio A. (2011). *El desafío de captar, detectar y retener talentos en las organizaciones*. Recuperado de <http://www.koiwerrhh.com.ar/entrevistas/irigoyen-2.shtml>

Manpower Group. (2012). *Talento y Liderazgo*. Recuperado de http://www.manpowergroup.com.mx/uploads/estudios/Talento_y_Liderazgo.pdf

Navassi, Gabriel, (2013). *¿Cómo gestionar y retener al talento humano según su generación?* Recuperado de <http://www.5consultores.com/gestionarporgeneracion/>

Russo, David. *17 reglas para atraer y retener al talento*. Recuperado de <http://www.leadersummaries.com/ver-resumen/17-reglas-para-atraer-y-retener-al-talento>

Socorro, Félix. (2010) *Planes para retener al talento humano: ¿tan mal está su empresa?* Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/planes-para-retener-al-talento-humano-tan-mal-esta-su-empresa_

Wellington Redwood, Quint. (2015). *Cómo gestionar y retener el talento en su organización*. Recuperado de www.quintgroup.com/es.

Workmeter. (2015). *Cómo gestionar el talento en tu empresa*. Recuperado de http://es.workmeter.com/guia-gratuita-sobre-gestion-del-talento-empresa?__hssc=201895758.1.1436198403744&__hstc=201895758.1de2ba02f7ed40f230f2eead69b4a312.1436198403743.1436198403743.1436198403743.1&hsCtaTracking=f8f9760a-0d98-4fe6-9a3e-3a547b791923%7C8d77bdc7-a140-4c21-864b-e3045610afc3